



**HAL**  
open science

# RSE : La contribution des ONG à la Performance globale des entreprises responsables

Mehdi Zerigui

► **To cite this version:**

Mehdi Zerigui. RSE : La contribution des ONG à la Performance globale des entreprises responsables. Gestion et management. Université Paul Valéry - Montpellier III, 2017. Français. NNT : 2017MON30015 . tel-01685072

**HAL Id: tel-01685072**

**<https://theses.hal.science/tel-01685072v1>**

Submitted on 16 Jan 2018

**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.



# THÈSE

Pour obtenir le grade de  
Docteur

**Université Paul-Valéry – Montpellier 3**

**Préparée au sein de l'école doctorale 60**  
(Territoires, Temps, Sociétés et Développement)

**Et de l'unité de recherche CORHIS**  
(Communication, Ressources Humaines &  
Intervention Sociale)

**Spécialité : SCIENCES DE GESTION**

**Présentée par M. Mehdi HERAUT-ZÉRIGUI**

**RSE : LA CONTRIBUTION DES ONG À LA  
PERFORMANCE GLOBALE DES  
ENTREPRISES RESPONSABLES**

**Soutenue le 20/11/2017 devant le jury composé de :**

**Mme Odile UZAN,**  
Professeure des Universités, Université Montpellier 3, *Directrice de thèse*

**M. Gérard NARO,**  
Professeur des Universités, Université Montpellier 1, *Rapporteur*

**Mme Astrid MULLENBACH-SERVAYRE,**  
Maître de conférence HDR, Université Paris-Est-Créteil, *Rapporteur*

**M. Jean-Michel PLANE,**  
Professeur des Universités, Université Montpellier 3, *Suffragant*

**M. Jean-Jacques PLUCHART,**  
Professeur émérite des Universités, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, *Suffragant*

**M. Philippe PEUCH-LESTRADE,**  
Directeur Général Délégué de l'IIRC, IIRC, *Suffragant*



*L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.*

## Remerciements

Au départ de ce voyage scientifique, j'ai fait la rencontre d'une doctorante qui allait soutenir sa thèse dans les prochains jours. Je me souviens lui avoir naturellement demandé comment elle avait vécu son doctorat. « Mal » avait-elle dit. La jeune femme me dressait le scénario catastrophique par excellence : un directeur de thèse peu présent ; des proches qui n'avaient pas compris l'intérêt des nombreuses heures « sacrifiées » pour sa recherche ; et en prime pour alourdir le tableau, une prise de poids excessive. Le temps des remerciements s'annonce et je peux démontrer que chaque doctorat est unique. En effet, ma directrice de thèse a été présente, mon entourage a fait preuve d'un soutien remarquable, et finalement je n'ai pris aucun gramme.

Mes remerciements vont tout d'abord au Professeure Odile Uzan qui a, avec soin, encadré ce travail de thèse. Il y a trois ans, elle m'a accordé sa confiance et a concrétisé mon désir d'entreprendre un doctorat. Présente tout au long de la construction de ces travaux, elle m'a conseillé, guidé et a su canaliser mon enthousiasme grandissant mois après mois. De même, elle n'a pas hésité en parallèle à me solliciter sur de nombreux projets qui ont nourri ma réflexion et mon étude.

J'exprime ma profonde gratitude envers Madame Astrid Mullenbach-Servayre et envers le Professeur Gérard Naro, qui me font l'honneur d'être les rapporteurs de cette thèse et par la même occasion de participer à mon jury de soutenance.

Je remercie très vivement le Professeur Pluchart pour sa présence au Jury en tant que suffragant.

Je remercie également Monsieur Philippe Peuch-Lestrade pour l'entretien qu'il m'a accordé fort utile pour ma recherche et pour avoir accepté de participer au jury de soutenance en qualité de suffragant.

J'exprime ma sincère reconnaissance au Professeur Plane pour sa présence au jury, ses encouragements dès le départ et pour son accueil chaleureux au sein du CORHIS.

J'en profite pour remercier l'ensemble des chercheurs du CORHIS et notamment Adnane Chader pour sa disponibilité.

Je dois également des remerciements à deux personnes particulièrement importantes : Solène Gaonach, mon amie de longue date et Claire Calmels, une ancienne et proche collègue d'Orange, qui ont accompagné mes relectures, mes interrogations et l'évolution de cette thèse.

Je tiens aussi à remercier chaleureusement Odile Gouël, Eline Nicolas et Damien Chenu, tous les trois à ce jour Maîtres de Conférence à l'Université d'Orléans, qui m'ont soutenu dès l'origine de ce doctorat. J'en profite également pour remercier le Professeur Aline Cheynet de Beaupré qui a su éclairer les nombreuses interrogations et m'encourager par ses réponses sur les voies de la recherche.

Merci également à Sylvain Duru, Responsable de la ligne soutien métier RH chez Orange ; ancien maître d'apprentissage et oreille attentive, il a largement contribué à la prise de recul nécessaire à ce projet.

Je souhaite aussi remercier l'ensemble des répondants de cette thèse pour leur participation ; je les remercie pour le temps qu'ils ont pris et l'engouement qu'ils ont exprimé lors de nos rencontres.

Enfin, je garde ces dernières lignes pour remercier mes proches, c'est-à-dire ma famille, mes parents, mon frère et mes ami(e)s qui ont permis de rendre ces trois années simples, sereines et propices au développement de ce doctorat. Une attention particulière pour Adeline Montant et Louis de La Rochefoucauld qui ont vécu cette dernière année de thèse aux premières loges.

## Résumé

Cette thèse de doctorat en sciences de gestion interroge les impacts des collaborations entre les entreprises et la sphère non gouvernementale. Elle envisage en ce sens dans quelle mesure les ONG contribuent à la performance globale des firmes à travers leur responsabilité sociale. L'état de l'art qui porte sur les mots clés de notre sujet a permis de souligner un triple élargissement au sein des entreprises : premièrement, une ouverture de leur gouvernance qui se traduit par l'introduction de nouvelles parties prenantes dans le cœur névralgique des sociétés ; deuxièmement, un approfondissement de la performance qui n'est plus abordée uniquement sous un angle économique et financier, mais également sous ses aspects sociaux, environnementaux et sociétaux ; et enfin, un développement des outils de mesure de la performance. En effet, le *reporting* économique est désormais complété par des rapports de développement durable. Cet élargissement des outils de mesure est parfois caractérisé par un *reporting* intégré qui systématise le lien entre le financier et l'extra-financier.

Les enjeux de cette recherche qualitative à vocation exploratoire sont triples : il s'agit tout d'abord de comprendre l'implication des acteurs en caractérisant leur posture dans les partenariats, mais aussi en faisant la lumière sur leurs motivations à collaborer. Puis, il s'agit de déterminer les modalités des partenariats qui existent entre les firmes et les ONG, en spécifiant la notion de « dialogue » et les caractéristiques des partenariats stratégiques. Enfin, il s'agit de mesurer la contribution des ONG à la performance globale en analysant ses impacts sous le prisme d'une performance quadri-axiale et plus spécifiquement en ayant recours au cadre méthodologique du *Reporting Intégré*. Nos travaux se sont concrétisés par l'étude documentaire et statistique de 301 entreprises ainsi que des ONG qui gravitaient autour de leur sphère socio-économique. Puis, nous avons à partir de cet échantillon réalisé 44 entretiens semi-directifs auprès d'entreprises et d'ONG et avons complété notre recherche par une étude de cas sur le partenariat stratégique entre Michelin et le WWF. Lors de cette étude de cas nous avons à la fois interrogé des parties prenantes internes à cette collaboration, comme les responsables en charge de la coopération, mais aussi des parties prenantes externes, comme le Directeur Général Délégué de l'*International Integrated Reporting Council* (IIRC) ou encore le Directeur Général du Syndicat des Professionnels du Pneu (SPP).

## Abstract

This doctoral thesis in management sciences questions the impacts of collaborations between companies and the non-governmental sphere. It takes into consideration the extent to which the NGOs contribute to the overall performance of firms through their social responsibility. The state-of-the-art of the key words with regards to our topic has highlighted a threefold expansion within companies: first, an openness of their governance which translates into the introduction of new stakeholders in the core of the society; secondly, a deepening of performance that is no longer observed solely from an economic and financial perspective but also from its social and environmental aspects; and finally, the development of performance measurement tools. As a matter of fact, economic *reporting* is now complemented by sustainable development reports. This expansion of measurement tools is sometimes characterized as an integrated *reporting* that systematizes the link between the financial and the extra-financial.

The challenges of this qualitative research with an exploratory aim are threefold: firstly, it addresses understanding the involvement of the actors by characterizing their posture within partnerships but also by shedding light on their motivations to collaborate. Secondly, it is necessary to determine the modalities of the partnerships that exist between the firms and the NGOs, specifying the notion of "*dialogue*" and the characteristics of strategic partnerships. Finally, this research addresses measuring the contribution of NGOs to the overall performance by analyzing its impacts under the prism of a four-axial performance and more specifically using the methodology of *Integrated Reporting*.

Our research has been materialized through a documentary and a statistical study of 301 companies and NGOs that revolved around their socio-economic sphere. Based on this sample, we further conducted 44 semi-structured interviews with companies and NGOs and completed our research with a case study on the strategic partnership between Michelin and WWF. In this case study we have on one hand interviewed internal stakeholders, such as those in charge of cooperation, and on the other hand, external stakeholders, such as the Deputy Managing Director of the *International Integrated Reporting Council* (IIRC)) and the General Manager of the Union of Professionals for Tires (Syndicat des Professionnels du Pneu - SPP).

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>11</b>
<b>1. CONTEXTE DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>13</b>
<b>2. PROBLEMATIQUE ET HYPOTHESES DE RECHERCHE .....</b>	<b>16</b>
2.1 LE CHEMINEMENT JUSQU'À LA PROBLEMATIQUE .....	16
2.2 LES HYPOTHESES DE RECHERCHE.....	17
<b>3. LA CONCEPTION DU PROCESSUS DE RECHERCHE .....</b>	<b>18</b>
3.1 L'OBJET DE LA RECHERCHE .....	19
3.2 CADRE EPISTEMOLOGIQUE DE LA RECHERCHE .....	21
3.2.1 Comprendre l'épistémologie.....	22
3.2.2 La posture épistémologique de notre recherche .....	31
3.3 STRATEGIES DE LA RECHERCHE .....	34
3.3.1 Une recherche rythmée par l'abduction.....	34
3.3.2 Une recherche à vocation exploratoire .....	37
3.3.3 Une recherche qualitative .....	38
3.4 TRIANGULATION DES DONNEES .....	40
<b>4. ELABORATION DU DESIGN DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>43</b>

## **PARTIE I - ETAT DE L'ART ET ANCRAGES THEORIQUES : LA CONSTRUCTION DU CADRE CONCEPTUEL.....**

**45**

<b>CHAPITRE 1 : L'EXAMEN DES CONCEPTS STRUCTURANT LE SUJET : LES NOTIONS DE RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE ET DE GOUVERNANCE PARTENARIALE .....</b>	<b>48</b>
1.1 L'ENRACINEMENT DE LA RSE .....	48
1.1.1 Les fondements de la RSE.....	49
1.1.2 L'encadrement de la RSE .....	58
1.1.3 L'impact de la RSE sur la stratégie de l'entreprise .....	64
1.2 L'OUVERTURE DES GOUVERNEMENTS DES FIRMES : LA GOUVERNANCE PARTENARIALE .....	66
1.2.1 Les origines actionnariales de la notion de gouvernance d'entreprise.....	67
1.2.2 Vers une gouvernance élargie de l'entreprise : la gouvernance partenariale.....	68
1.2.3 La mise en place d'une gouvernance élargie.....	72
1.2.4 Vers une gouvernance de type réseau reflet d'un écosystème interactif.....	74
1.3 SYNTHÈSE DES CONCEPTS MOBILISÉS SUR LA RSE ET LA GOUVERNANCE.....	81

<b>CHAPITRE 2 : LA CARACTERISATION DES ACTEURS DU SUJET : DEFINITION DES NOTIONS DE PARTIES PRENANTES ET D'ORGANISATION NON GOUVERNEMENTALE (ONG) .....</b>	<b>82</b>
2.1 LES PARTIES PRENANTES AU CENTRE DE L'ATTENTION DES STRATEGIES RSE .....	82
2.1.1 Aux origines de la notion de parties prenantes.....	83
2.1.2 Définition et typologie du concept de parties prenantes .....	83
2.1.3 L'impact sur la gouvernance des entreprises avec la théorie des parties prenantes.....	91
2.2 LES ONG PARTIES PRENANTES DES ENTREPRISES .....	92
2.2.1 Approche historique de la notion d'ONG.....	92
2.2.2 Approche théorique de la notion d'ONG.....	93
2.2.3 Typologie des ONG et champs d'action.....	97
2.3 SYNTHÈSE DES CONCEPTS MOBILISÉS SUR LES PARTIES PRENANTES ET LES ONG .....	100

<b>CHAPITRE 3 : PRESENTATION DE L'EPICENTRE DU SUJET : LES RELATIONS ENTRE LES ONG ET LES ENTREPRISES.....</b>	<b>102</b>
3.1 COMPRENDRE LA NATURE DES RELATIONS ENTRE LES ONG ET LES ENTREPRISES .....	102
3.1.1 Approche longitudinale des rapports entre les ONG et les entreprises .....	103
3.1.2 Les motivations des entreprises et des ONG dans la collaboration .....	106
3.1.3 Les conséquences et les retombées stratégiques des collaborations entre les entreprises et les ONG .....	109
3.1.4 Un antagonisme encore existant.....	110
3.2 LA MATERIALISATION DES RAPPORTS COLLABORATIFS : LES DIFFERENTES FORMES D'EXPRESSION .....	111

3.2.1 Les expressions mécaténelles .....	112
3.2.2 Les expressions stratégiques .....	117
3.2.3 Les expressions partenariales.....	120
3.2.4 Les expressions orales : le dialogue comme matérialisation collaborative du rapport ONG – entreprises	122
3.3 SYNTHÈSE DES CONCEPTS MOBILISÉS SUR LES COLLABORATIONS ENTRE LES ONG ET LES ENTREPRISES .....	126

<b>CHAPITRE 4 : PRÉCISION ET CENTRAGE SUR L'ENJEU DU SUJET : LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES.....</b>	<b>127</b>
4.1 LA PERFORMANCE : UN CONCEPT MULTIDIMENSIONNEL AU CŒUR DE LA STRATÉGIE DES FIRMES.....	127
4.1.1 Présentation d'une notion centrale et dominante en sciences de gestion .....	128
4.1.2 La mutation du concept de performance : du système classique et financier à un système multidimensionnel et global.....	130
4.1.3 Décryptage d'une notion pluri-voque : Les composantes extra-financières de la performance.....	133
4.2 MESURER LA PERFORMANCE : UNE PROBLÉMATIQUE DE TAILLE FACE À UNE VARIABILITÉ DE PRATIQUES IMPORTANTES .....	139
4.2.1 Présentation de l'approche traditionnelle de la mesure de la performance .....	140
4.2.2 De l'approche financière à l'approche extra-financière de la mesure des performances de l'entreprise....	143
4.2.3 Panorama des différents outils de mesure de la performance extra-financière.....	146
4.3 SYNTHÈSE DES CONCEPTS MOBILISÉS SUR LA PERFORMANCE ET LA MESURE DE LA PERFORMANCE .....	162
<b>CONCLUSION DU CADRE THÉORIQUE : ÉLABORATION DU CADRE CONCEPTUEL .....</b>	<b>164</b>

## **PARTIE II- CADRE MÉTHODOLOGIQUE DE L'ÉTUDE EMPIRIQUE : LE CHOIX ET L'ORIENTATION DES MODES DE COLLECTE DE DONNÉES .....171**

<b>CHAPITRE 5 : PRÉSENTATION DE L'ÉTUDE DES DONNÉES SECONDAIRES .....</b>	<b>174</b>
1.1 L'ANALYSE DOCUMENTAIRE.....	174
1.2 PRÉSENTATION DE L'ÉCHANTILLON .....	175
1.3 PRÉSENTATION DE NOTRE DÉMARCHÉ ET DU TRAITEMENT STATISTIQUE DE NOS TRAVAUX.....	180

<b>CHAPITRE 6 : PRÉSENTATION DE L'ÉTUDE DES DONNÉES PRIMAIRES.....</b>	<b>190</b>
<b>SECTION 1 : LA COLLECTE DES DONNÉES PRIMAIRES PAR L'ENTRETIEN QUALITATIF ET SEMI-DIRECTIF ....</b>	<b>190</b>
1.1 PRÉSENTATION DE LA MÉTHODOLOGIE DES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS.....	190
1.2 ÉCHANTILLONNAGE ET COMPOSITIONS DES ÉCHANTILLONS DE RÉPONDANTS .....	191
1.3 GUIDE D'ENTRETIEN ET RÉPONDANTS.....	193
1.4 LE TRAITEMENT DES DONNÉES ET L'ANALYSE DES RÉSULTATS.....	198
<b>SECTION 2 : APPROFONDIR LES DONNÉES PRIMAIRES : LE RECOURS À L'ÉTUDE DE CAS EXPLORATOIRE ....</b>	<b>206</b>

<b>CHAPITRE 7 : VALIDITÉ ET FIABILITÉ DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>211</b>
3.1 VALIDITÉ DU CONSTRUIT.....	211
3.2 VALIDITÉ ET FIABILITÉ DE L'INSTRUMENT DE MESURE .....	211
3.3 VALIDITÉ INTERNE .....	212
3.4 VALIDITÉ EXTERNE .....	215
3.5 FIABILITÉ DE LA RECHERCHE .....	216

## **PARTIE III - TRAITEMENT ET ANALYSE DE L'ÉTUDE EMPIRIQUE : LA PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DES COLLECTES DE DONNÉES .....217**

<b>CHAPITRE 8 : RÉSULTATS DE L'ANALYSE DES DONNÉES SECONDAIRES.....</b>	<b>220</b>
<b>SECTION 1 : LES ENTREPRISES ADOPTENT PLUSIEURS POSTURES À L'ÉGARD DES ONG .....</b>	<b>221</b>
1.1 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....	221
1.1.1 Bilans par variable des tris à plats et des tris croisés .....	221
1.1.2 Représentations graphiques des tris croisés .....	232
1.2 COMMENTAIRES ET HOMOLOGATION DE L'HYPOTHÈSE H.1 .....	236

1.2.1 Des rapports variés.....	236
1.2.2 Des rapports cumulatifs.....	237
<b>SECTION 2 : LES CRITERES DETERMINANTS DANS LA POSTURE DES ENTREPRISES.....</b>	<b>238</b>
2.1 PRESENTATION DES RESULTATS.....	238
2.1.1 Tests d'indépendance.....	238
2.1.2 Méthodes d'analyse descriptive.....	242
2.2 COMMENTAIRES ET HOMOLOGATION DE L'HYPOTHESE H.2.....	250
2.2.1 Les variables étudiées.....	250
2.2.2 Les critères révélés peu pertinents.....	250
2.2.3 Les critères révélés déterminants.....	250
<b>SECTION 3 : DES ONG VECTEURS DE L'OBLIGATION LEGALE DE TRANSPARENCE SUR LES INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES, SOCIALES ET SOCIETALES.....</b>	<b>253</b>
3.1 PRESENTATION DES RESULTATS.....	253
3.1.1 Des ONG cités comme réponses à l'obligation juridique de communiquer sur l'extra-financier.....	253
3.1.2 La publication des performances extra-financières.....	254
3.1.3 Le recours aux termes « performance globale ».....	255
3.1.4 Synthèse des indicateurs utilisés pour le reporting de la performance extra-financière.....	257
3.2 COMMENTAIRES ET HOMOLOGATION DE L'HYPOTHESE H.4.....	261
<b>SYNTHESE GENERALE DU CHAPITRE 8.....</b>	<b>262</b>
<b>CHAPITRE 9 : RESULTATS DE LA COLLECTE DES DONNEES PRIMAIRES VIA LES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS.....</b>	<b>265</b>
<b>SECTION 1 : IL EXISTE DIFFERENTS LIENS ENTRE LES ENTREPRISES ET LES ONG.....</b>	<b>266</b>
1.1 PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ANALYSE QUALITATIVE POUR L'HYPOTHESE H1.....	266
1.1.1 L'ouverture de la gouvernance des entreprises.....	266
1.1.2 Le dialogue outil de la gouvernance partenariale.....	270
1.1.3 Modalités de partenariat entre l'ONG et les entreprises.....	277
1.1.4 La dénonciation de scandales.....	283
CONCLUSION DU 1.1.....	285
1.2 COMMENTAIRES ET VALIDATION DE L'HYPOTHESE H1.....	285
1.2.1 Typologie des rapports entre entreprises et ONG.....	286
1.2.2 L'existence de zones décloisonnées génératrices de mutations relationnelles : des rapports évolutifs et cumulatifs.....	295
1.2.3 Le dialogue comme point commun des rapports antagonistes et collaboratifs.....	299
CONCLUSION DU 1.2.....	301
<b>SECTION 2 : LES RAPPORTS ENTRE LES ONG ET LES ENTREPRISES SONT DETERMINES PAR DIFFERENTS CRITERES PREALABLES ET FACTEURS DE CONTINGENCE.....</b>	<b>302</b>
2.1 PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ANALYSE QUALITATIVE POUR L'HYPOTHESE H2.....	302
2.1.1 Les critères pour développer un partenariat.....	302
2.1.2 Les structures qui n'appliquent aucun critère.....	305
CONCLUSION DU 2.1.....	306
2.2 COMMENTAIRES ET VALIDATION DE L'HYPOTHESE H2.....	306
2.2.1 Des facteurs de contingence liés aux entreprises conditionnent la nature des relations avec les ONG.....	306
2.2.2 L'existence des collaborations entre entreprises et ONG est soumise à des critères préalables.....	307
CONCLUSION DU 2.2.....	311
<b>SECTION 3 : LES COLLABORATIONS ENTRE LES ONG ET LES ENTREPRISES SONT INSTRUMENTALISEES.....</b>	<b>312</b>
3.1 PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ANALYSE QUALITATIVE POUR L'HYPOTHESE H3.....	312
3.1.1 La perception de la collaboration par les acteurs.....	312
3.1.2 Les motivations dans les relations entreprises – ONG.....	318
3.1.3 Instrumentalisation des relations et équilibre.....	325
CONCLUSION DU 3.1.....	331
3.2 COMMENTAIRES ET VALIDATION DE L'HYPOTHESE H3.....	331
3.2.1 Les collaborations sont gouvernées par la satisfaction d'intérêts propres pour chacun des acteurs.....	331
3.2.2 La zone d'équilibre : point de convergence de la perception des collaborations.....	338
CONCLUSION DU 3.2.....	342
<b>SECTION 4 : LES RAPPORTS COLLABORATIFS AVEC LES ONG CONTRIBUENT A LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES.....</b>	<b>343</b>
4.1 PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ANALYSE QUALITATIVE POUR L'HYPOTHESE H4.....	343
4.1.1 La mesure des performances extra-financières.....	343
4.1.2 La performance globale des entreprises.....	345

4.1.3 L'impact des ONG sur la performance globale.....	350
4.1.4 La communication sur les partenariats et les résultats.....	358
CONCLUSION DU 4.1.....	362
4.2 COMMENTAIRES ET VALIDATION DE L'HYPOTHESE H4.....	363
4.2.1 Les rapports collaboratifs avec les ONG impactent la performance globale.....	363
4.2.2 La contribution des ONG à la performance globale peut être mesurée.....	369
CONCLUSION DU 2.4.....	373
<b>SYNTHESE GENERALE DU CHAPITRE 9.....</b>	<b>374</b>

## **CHAPITRE 10 : APPROFONDIR LES DONNEES PRIMAIRES : ANALYSE DES RESULTATS DE L'ETUDE DE CAS ... 375**

### **SECTION 1 : PRESENTATION DU TERRAIN : L'ENTREPRISE MICHELIN ..... 375**

1.1 RETROSPECTIVE SUR L'ENTREPRISE.....	375
1.1.1 Détails historiques et économiques.....	375
1.1.2 Gouvernance de l'entreprise.....	376
1.1.3 Un groupe au cœur de l'innovation.....	377
1.2 L'ACTIVITE DU GROUPE : DU CAOUTCHOUC AUX PNEUMATIQUES.....	377
1.2.1 La ressource principale de l'entreprise : le caoutchouc.....	377
1.2.1 Le secteur de la pneumatique.....	378
1.3 LA POLITIQUE RSE DU GROUPE.....	379
1.3.1 Un acteur engagé sur l'ensemble des segments du développement durable.....	380
1.3.2 L'engagement global du groupe.....	382
1.4 LE PARTENARIAT AVEC LE WWF.....	387
1.4.1 Présentation du WWF.....	387
1.4.2 Etat des pratiques partenariales chez les acteurs du cas.....	387
1.4.3 Présentation du partenariat entre le WWF et Michelin.....	393
1.5 SYNTHÈSE ET ENJEUX DE L'ETUDE DE CAS.....	396

### **SECTION 2 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE DE CAS ..... 399**

2.1 CONSTITUTION DE L'ECHANTILLON.....	399
2.2 MODES DE COLLECTES DES DONNEES.....	399
2.2.1 La collecte des données secondaires.....	400
2.2.2 La collecte de données primaires.....	400

### **SECTION 3 : RESULTATS DE L'ETUDE DE CAS ..... 402**

3.1 RESULTATS DE L'ANALYSE DES DONNEES SECONDAIRES.....	402
3.1.1 Une communication institutionnelle contiguë aux principes fondamentaux de l'IIRC.....	402
3.1.2 Un document de référence attendant aux attentes du RI.....	403
3.1.3 Approche longitudinale des documents de référence de Michelin : une légère progression dans la connectivité.....	414
CONCLUSION DE L'ANALYSE DE DONNEES SECONDAIRES.....	416
3.2 RESULTATS DE L'ANALYSE DES DONNEES PRIMAIRES.....	417
3.2.1 Analyse des entretiens semi-directifs autour du partenariat évalué sous le prisme de la logique du Reporting Intégré : le point de vue du WWF et de Michelin.....	417
3.2.2 Analyse des entretiens semi-directifs autour du partenariat évalué sous le prisme de la logique du Reporting Intégré : le point de vue des parties prenantes.....	445
3.3 SYNTHÈSE GENERALE DU CHAPITRE 10.....	470
3.3.1 Une relation partenariale.....	471
3.3.2 L'impact de la relation sur la performance de Michelin.....	474
3.3.3 La pertinence du Reporting Intégré pour mesurer la relation.....	477

### **CONCLUSION GENERALE DE LA PARTIE III..... 481**

## **CONCLUSION GÉNÉRALE ET DISCUSSIONS.....489**

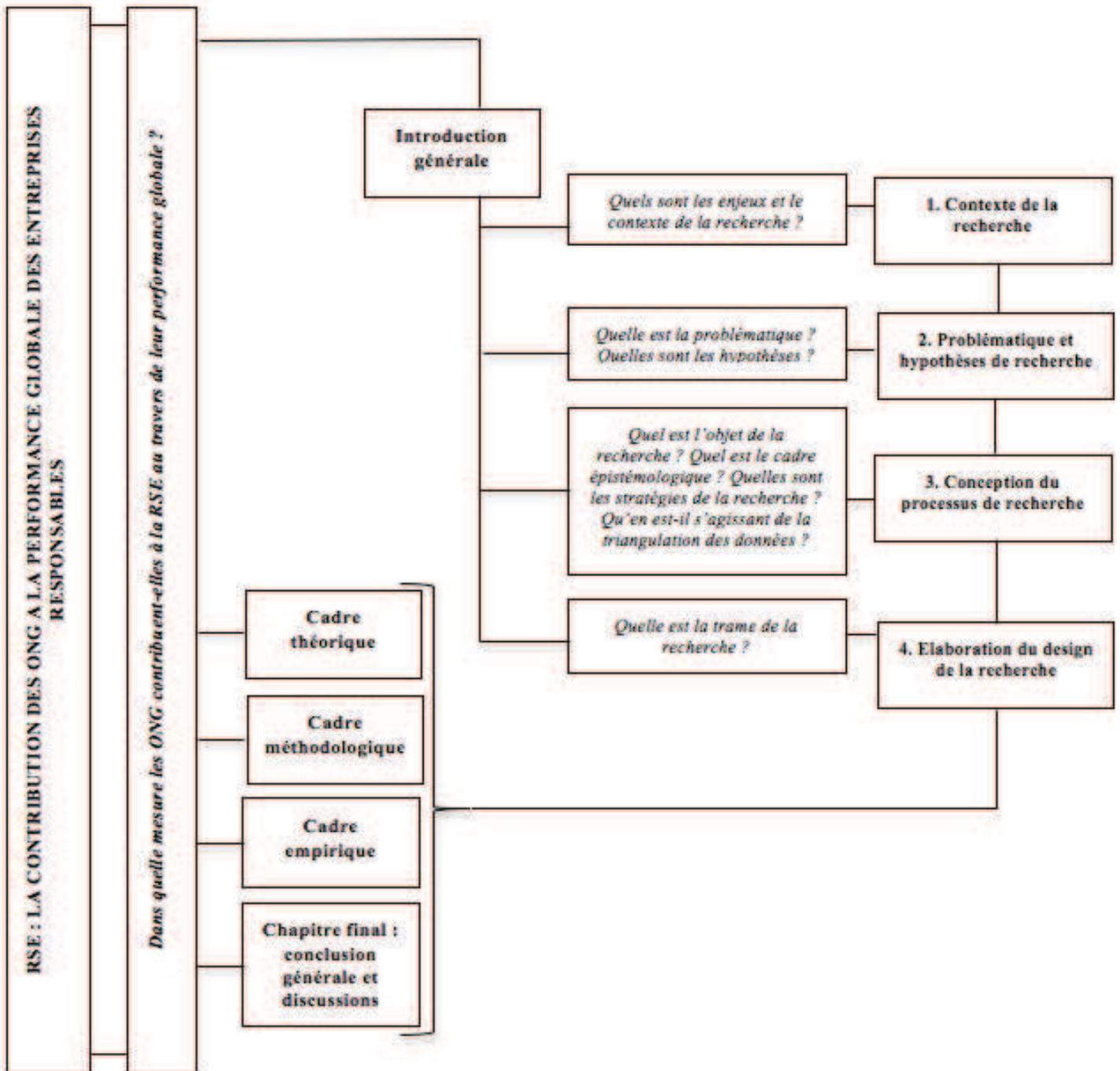
<b>1. CONCLUSION SUR LA DEMARCHE DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>492</b>
<b>2. SYNTHÈSES ET DISCUSSIONS.....</b>	<b>494</b>
2.1 SYNTHÈSE ET DISCUSSIONS DE LA STRATEGIE DE LA RECHERCHE.....	494
2.1.1 S'agissant du caractère abductif de la recherche.....	494
2.1.2 S'agissant du caractère exploratoire de la recherche.....	494
2.1.3 S'agissant du caractère qualitatif de la recherche.....	495
2.2 SYNTHÈSE ET DISCUSSIONS DU CADRE METHODOLOGIQUE ET EMPIRIQUE.....	495
2.3 SYNTHÈSE ET DISCUSSIONS DU CADRE CONCEPTUEL.....	497
2.3.1 S'agissant de la responsabilité sociale des entreprises.....	498
2.3.2 S'agissant de la gouvernance.....	498

2.3.3 S'agissant des parties prenantes et des ONG .....	499
2.3.4 S'agissant des rapports entre les ONG et les entreprises .....	500
2.3.5 S'agissant de la performance .....	501
<b>3. CONTRIBUTIONS GENERALES DE NOS TRAVAUX.....</b>	<b>503</b>
3.1 LES CONTRIBUTIONS THEORIQUES .....	503
3.2 LES CONTRIBUTIONS METHODOLOGIQUES .....	504
3.3 LES CONTRIBUTIONS EMPIRIQUES .....	506
3.4 LES CONTRIBUTIONS MANAGERIALES ET SOCIETALES .....	508
<b>4. LIMITES ET PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>515</b>
<b><u>BIBLIOGRAPHIE .....</u></b>	<b><u>518</u></b>
<b><u>ANNEXES .....</u></b>	<b><u>550</u></b>

# **INTRODUCTION GÉNÉRALE**

Ce chapitre préliminaire va nous permettre de dresser dans un premier temps le contexte de nos travaux (1) puis d'expliquer notre problématique ainsi que les hypothèses de recherche (2). Ensuite, nous détaillerons la conception du processus de recherche (3) et nous exposerons l'élaboration du design de nos travaux (4).

***Schéma intro.1 : Plan de l'introduction***



## **1. Contexte de la recherche**

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est désormais communément intégrée dans le vocabulaire des organisations. En effet, peu importe la posture des firmes vis-à-vis du développement durable, il s'agit d'une notion qui fait sens auprès des acteurs socio-économiques qui s'en saisissent pour la majorité.

La RSE remet en question depuis toujours les systèmes capitalistes dans lesquels les entreprises se sont longtemps développées. Aujourd'hui décriée par la presse, les ONG, ou encore le grand public, la notion de capitalisme a été durant son âge d'or, le moteur d'une croissance au profit de l'économie, de l'innovation technologique et scientifique, mais aussi de la mondialisation et de la consommation de masse. Pourtant ce système est désormais en proie à de vives critiques. En effet, les entreprises qui populairement y sont associées voient leur responsabilité assignée aux inégalités sociales, à la pollution, à la destruction de la biodiversité ou encore aux différentes formes de gaspillage. Les finalités des firmes sont en ce sens détractées et accusées de vouloir générer du profit au détriment de la société et des individus qui la composent. La RSE permet alors de crédibiliser l'activité des entreprises qui peuvent ainsi justifier un engagement et une stratégie responsables, basés sur la création d'une richesse partagée. Elles peuvent par conséquent se détacher de l'image qui les caractérise comme œuvrant dans une logique de croissance individuelle, motivées par le cumul des richesses dans le seul intérêt de satisfaire les actionnaires. En d'autres termes, la RSE permet à l'entreprise de sortir du stéréotype qui l'astreignait aux carcans capitalistes, mais aussi de souligner son rôle en tant qu'actrice économique et responsable. On assiste alors à un glissement sémantique entre l'entreprise créatrice de richesse pour le seul bénéfice de ses actionnaires vers l'entreprise créatrice de valeur pour elle-même et pour autrui. Les organisations doivent pour ce faire se tourner vers leurs parties prenantes avec lesquelles elles cohabitent au sein d'un écosystème (Uzan, 2013) où chaque acteur dispose de ses propres attentes, de ses propres compétences et de ses propres intérêts.

La RSE qui peut s'appréhender comme la traduction du développement durable au sein des entreprises a connu un développement accru depuis les années 1990. Progressivement, les recherches sur la RSE ont succédé aux travaux sur l'éthique (Naro, 2005). En France, on souligne la création d'une plateforme nationale d'actions globales en faveur de la RSE qui est constituée par de multiples parties prenantes. Cette plateforme contribue sur le mode délibératif (Uzan, Heraut-Zérigui, 2016) à étendre une politique RSE au niveau national. Par

ailleurs, la littérature (Bowen, 1953 ; Carroll, 1979 ; Freeman, 1984 ; Igalens, Point, 2009 ; Pesqueux, 2012 ; Uzan, 2012 ; Mercier, 2014) s'est efforcée à expliquer et définir la RSE sur le mode compréhensif et critique (Uzan, Héraut-Zérigui, 2016).

De même, la responsabilisation des firmes entraîne un élargissement qui résonne sur trois dimensions organisationnelles (Uzan, 2015). Tout d'abord, les entreprises décloisonnent leurs frontières et élargissent leur gouvernance, laissant la parole aux parties prenantes qui sont appréhendées comme des acteurs stratégiques et consultées pour améliorer la visibilité et l'activité des organisations. Ensuite, la performance n'est plus seulement abordée sous son aspect économique, en effet, les firmes œuvrent désormais à être performantes sur les aspects sociaux, sociétaux et environnementaux. Par conséquent, on parle de performance globale (Carroll, 1979, 1995 ; Reynaud, 2003; Germain et Trébucq, 2004 ; Baret, 2006 ; Dohou-Renaud et Berland, 2007, Uzan et Héraut-Zérigui ; 2015) qui s'appréhende comme une performance quadri-axiale (Uzan, 2013). Enfin, les entreprises développent la mesure de leur performance. En effet, elles ne se contentent plus d'un unique *reporting* financier, mais complètent leurs données financières par un rapport de développement durable qui doit exposer leurs performances extra-financières.

Dans cette dynamique de remise en cause des entreprises, de responsabilisation et d'élargissement, les organisations non gouvernementales (ONG), acteurs de la société civile, apparaissent être un interlocuteur pertinent. En d'autres termes, depuis quelques années, on souligne le rapprochement de la sphère non gouvernementale avec la sphère économique (Ryfman, 2014), passant d'un modèle antagonique voire d'ignorance (Mach, 2002) à de véritables rapports collaboratifs (Binninger, Robert, 2007). En 2005, l'ORSE publiait un rapport qui faisait l'état des partenariats entre les entreprises et les organisations non gouvernementales (ONG). L'organisation soulignait dans son analyse, le rapprochement entre les firmes et cet acteur de la société civile. Depuis, les exemples se multiplient et les travaux professionnels et associatifs (ADMICAL, ORSE, OREE, RAMEAU), la presse ainsi que les sites institutionnels des grandes ONG soulignent l'essor de cette entente entre la société civile et les acteurs économiques. De surcroît, selon une étude de l'Observatoire national des partenariats<sup>1</sup> (2015) réalisée auprès d'entreprises françaises de plus de 10 salariés sur l'ensemble du territoire national, l'engagement responsable des entreprises s'est très

---

<sup>1</sup> Étude Comisis Octobre 2015 pour l'Observatoire national des partenariats.

largement accentué depuis ces cinq dernières années. En effet, les entreprises se mobilisent de plus en plus sur les questions de la RSE et à cet effet, concluent des partenariats avec des acteurs d'intérêt général. En ce sens, l'étude remarque pour 2015, l'existence de 674 000 partenariats entre les firmes françaises et des acteurs de la société civile. De plus, 86% des interrogés estiment que ces partenariats ont un impact positif sur leur performance. Il est intéressant de noter au sein de l'étude que cette notion de partenariat renvoie par ailleurs à une multitude de liens puisqu'elle se concrétise par des pratiques responsables (45%) ; du mécénat (30%) ; de la coopération économique (25%) ; et de l'innovation sociétale (16%). L'ADMICAL (2016) exposait dans son dernier rapport une « *croissance exceptionnelle* » du mécénat d'entreprise témoignant de la « *révolution solidaire* » qui s'opère dans les firmes. Les sociétés s'engagent et renforcent leurs politiques RSE afin d'améliorer leur « *impact sur l'environnement* » et d'exercer leur « *métier de manière plus respectueuse* ». C'est dans cette dynamique que l'ADMICAL annonce que les entreprises doivent travailler avec les ONG. De même, Coordination Sud (2017) montre dans son rapport *Les ONG et leurs pratiques de partenariats*, la multiplication des collaborations des ONG qui sont de plus en plus sollicitées par les entreprises dans le cadre de leur RSE. En effet, l'association souligne dans son dossier que : « *la montée en puissance de la dynamique RSE dans les entreprises (mécénat, mécénat de compétence, dons sur salaires, etc.) apparaît comme une opportunité nouvelle encore largement à explorer* » (ibid.). On note que cette entente entre les ONG et les entreprises, communément appelée « partenariat » ou « collaboration » prend des formes variées : allant du mécénat à la co-construction (Sachet-Milliat, Dupuis, 2014).

Par ailleurs, notre recherche (Uzan, Héraut-Zérigui ; 2015) proposée dans le cadre de l'appel à communication du XXII<sup>ème</sup> Congrès de l'ADERSE nous a permis de constater que les travaux académiques sur la participation des ONG à la performance globale ne sont que très peu développés et que l'intérêt pour le thème des ONG des chercheurs de l'ADERSE participant aux congrès était faible. En effet, sur les 497 communications de notre base de données, seules 3 communications abordent le thème des ONG dans le titre. Ces indications renforcent l'enjeu de notre recherche qui souhaite apporter une visibilité sur les partenariats entre les ONG et les entreprises. Par ailleurs, notre étude de la littérature nous a permis de constater qu'il y avait peu de recherche académique sur notre thématique, justifiant dès lors notre démarche.

Au regard du triple élargissement apporté par la RSE, cette recherche interroge donc la présence des ONG dans l'écosystème des entreprises et s'intéresse à leur contribution à la performance globale des entreprises dans le cadre d'une gouvernance élargie.

## **2. Problématique et hypothèses de recherche**

Nous exposerons ci-après notre problématique (2.1) et nos hypothèses de recherche (2.2).

### **2.1 Le cheminement jusqu'à la problématique**

Ainsi, la RSE est aujourd'hui un concept intégré dans le paysage économique des organisations. Dans la continuité de la prise de conscience par les firmes de leur impact sur la société et son environnement, les entreprises s'inscrivent de plus en plus dans une démarche de crédibilisation de leur image qui ne peut plus se satisfaire à la seule efficacité financière. Notion transversale, la RSE renvoie à la capacité des entreprises à responsabiliser leurs processus face aux attentes des parties prenantes. La standardisation des principes de responsabilité sociale et le souci de performance globale, ont ouvert la gouvernance des entreprises qui accueillent désormais des interlocuteurs variés au sein de ses prises de décisions, les incitant ainsi à collaborer. Le schéma classique de la gouvernance actionnariale doit aujourd'hui s'adapter et se transformer, mettant en exergue des parties prenantes jusqu'à présent écartées de la sphère décisionnelle.

Parmi ces parties prenantes, nous avons décidé de nous intéresser aux organisations non gouvernementales (*ci-après ONG*). Acteur souvent considéré comme secondaire et qualifié machinalement de « groupe de pression » (Mach, 2002), nous souhaitons connaître le statut de ce partenaire dans la responsabilisation des firmes. Appui opérationnel pertinent et reconnu par le grand public (Novethic, 2006), les ONG permettent en l'espèce de matérialiser un lien parfois difficile à maintenir entre l'entreprise et la cible de ses actions RSE. Face à une littérature abondante sur les notions clés de nos travaux, à savoir : la RSE, la gouvernance, les parties prenantes, les ONG, les rapports entre les firmes et la sphère non gouvernementale et la performance, nous avons souligné un manque s'agissant de l'impact des ONG sur la performance globale et l'éventuelle mesure qui pouvait en résulter.

Les enjeux de cette thèse de doctorat sont de *comprendre* l'implication des ONG, de *déterminer* les modalités des partenariats mis en œuvre et de *mesurer* leur contribution à la performance globale des entreprises dans le cadre de la RSE.

Notre état de l'art nous permet de poser la problématique suivante : ***dans quelle mesure les ONG contribuent-elles à performance globale des firmes à travers la RSE ?***

## **2.2 Les hypothèses de recherche**

Nous organisons notre recherche autour de quatre hypothèses, elles-mêmes subdivisées en sous-hypothèses.

Notre première hypothèse suppose **qu'il existe différents liens entre les entreprises et les ONG (H1)**. En ce sens, il est **possible de dresser une typologie des rapports entre les entreprises et les ONG (H1-1)**, en effet ces rapports peuvent être antagonistes, collaboratifs ou alors d'ignorance. Ensuite, au sein de ces rapports, **il existe des zones décloisonnées qui génèrent des mutations relationnelles comme des rapports évolutifs ou des rapports cumulatifs (H1-2)**. Enfin, nous supposons que le dialogue est une forme de collaboration qui est également **le point commun des rapports antagonistes et collaboratifs (H1-3)**.

Notre deuxième hypothèse avance que **les rapports entre les ONG et les entreprises sont déterminés par différents critères préalables et facteurs de contingence (H2)**. En ce sens, **des facteurs de contingence liés aux entreprises conditionnent la nature des relations avec les ONG (H2-1)**. Il convient pour cette sous-hypothèse d'analyser différents facteurs de contingence comme : l'intensité des relations avec le grand public (B2B ; B2C) ; le secteur d'activité ; la taille de l'entreprise ; la stratégie d'implantation (nationale, internationale) l'intensité concurrentielle ; l'effet de mimétisme ; la maturité RSE ; les dénonciations d'ONG à l'égard de l'entreprise ; le degré d'engagement et d'implication avec les parties prenantes ; l'état de la gouvernance.

Puis, il s'agit de souligner que **l'existence des collaborations entre entreprises et ONG est soumise à des critères préalables (H2-2)**, en effet, entreprises et ONG appliquent des critères de sélection liés au projet ou encore à la nature du partenaire avant de s'engager dans une collaboration.

Notre troisième hypothèse, suppose que **les collaborations entre les ONG et les entreprises sont instrumentalisées (H3)**, c'est-à-dire que **les collaborations sont gouvernées par la satisfaction d'intérêts propres pour chacun des acteurs (H3-1)**. En d'autres termes, il s'agit d'expliquer que les collaborations sont des instruments encadrés qui apportent un gain pour chaque partenaire et que les deux acteurs ont une perception différente de la

collaboration notamment dans leurs motivations à collaborer, ou bien dans la réussite du partenariat, mais aussi dans les risques et les difficultés que représente leur union. Pourtant, **il existe une zone d'équilibre qui est le point de convergence de la perception des collaborations** (H3-2) qui reposerait sur un inévitable équilibre de la relation et une complémentarité entre les partenaires qui créerait l'équilibre.

Notre quatrième et dernière hypothèse suppose que **les rapports collaboratifs avec les ONG contribuent à la performance globale des entreprises** (H4). En effet, **les rapports collaboratifs avec les ONG impactent la performance globale** (H4-1) et cette **contribution des ONG à la performance globale peut être mesurée** (H4-2).

***Tableau intro.1 : Hypothèses de la recherche***

<b>Hypothèses</b>	<b>Sous-hypothèses</b>
<b>Hypothèse 1 : Il existe différents liens entre les entreprises et les ONG</b>	<i>H1-1 : Il est possible de dresser une typologie des rapports entre entreprises et ONG</i>
	<i>H1-2 : Il existe des zones décloisonnées qui génèrent des mutations relationnelles comme des rapports évolutifs ou des rapports cumulatifs</i>
	<i>H1-3 : Le dialogue est le point commun des rapports antagonistes et collaboratifs</i>
<b>Hypothèse 2 : Les rapports entre les ONG et les entreprises sont déterminés par différents critères préalables et facteurs de contingence</b>	<i>H2-1 : Des facteurs de contingence liés aux entreprises conditionnent la nature des relations avec les ONG</i>
	<i>H2-2 : L'existence des collaborations entre entreprises et ONG est soumise à des critères préalables</i>
<b>Hypothèse 3 : Les collaborations entre les ONG et les entreprises sont instrumentalisées</b>	<i>H3-1 : Les collaborations sont gouvernées par la satisfaction d'intérêts propres pour chacun des acteurs</i>
	<i>H3-2 : Il existe une zone d'équilibre qui est le point de convergence de la perception des collaborations</i>
<b>Hypothèse 4 : Les rapports collaboratifs avec les ONG contribuent à la performance globale des entreprises</b>	<i>H4-1 : Les rapports collaboratifs avec les ONG impactent la performance globale</i>
	<i>H4-2 : La contribution des ONG à la performance globale peut être mesurée</i>

### **3. La conception du processus de recherche**

Gavard-Perret et Jolibert (2012) soulignent que la légitimité d'un projet, en plus de sa validité, s'évalue par « *la triade cadre épistémologique x stratégie de la recherche x instrumentation* ». Ainsi, nous allons tout d'abord présenter notre objet de recherche (3.1), puis nous détaillerons le cadrage épistémologique de nos travaux (3.2), pour ensuite exposer notre stratégie de recherche (3.3). Enfin, nous expliquerons notre instrumentation (3.4).

### 3.1 L'objet de la recherche

Qualifié d'« *élément clé du processus de recherche* » (Giordano, Jolibert, 2012), qui permettra de « *cristalliser le projet du chercheur* » (ibid.), l'objet de recherche concrétise et stabilise la démarche de recherche. Les auteurs (ibid.) exposent que le questionnement qui conduit à se demander ce que l'on recherche, c'est-à-dire « *que recherchons-nous ?* », permet de contenir l'objet. Pour Quivy et Campenhoudt (1995) on parle de problématique et c'est cet objet de recherche (que l'on peut donc associer à la problématique) qui induira les questions de recherche qui « *sont une expression précise et opératoire de l'objet de recherche* » (Allard-Poesi, Maréchal, 1999 cités par Giordano, Jolibert, 2012). Selon Allard-Poesi et Maréchal (2014), l'objet de recherche est une question traduisant le projet de connaissance qui se formalisera par une « *problématique au travers de laquelle le chercheur interrogera la réalité* » tout en « *liant, articulant ou interrogeant des objets théoriques, méthodologiques et/ou des objets empiriques* » (ibid.). Par ailleurs, Giordano et Jolibert (2012) soulignent que l'objet de la recherche ne doit pas être confondu avec le terrain qui relève du contexte du projet. De plus, la formulation de l'objet de recherche demande de répondre à plusieurs questions. En effet, les auteurs (ibid.) expliquent que le chercheur afin d'objecter l'objet de sa recherche doit répondre à plusieurs impératifs qui ne sont pas « *indépendants les unes des autres et qui, avec des allers et retours entre elles, permettent petit à petit de stabiliser la formulation définitive* » (ibid.). Pour les auteurs, ces questions interrogent sur la nature du projet ; l'angle d'étude de l'objet (processus et/ou contenu) ; la démarche envisagée ; le type de présence sur le terrain ; les cadres conceptuels et théoriques pertinents ; la posture épistémologique.

Nous détaillerons dans cette partie les deux premiers points évoqués par les auteurs, à savoir la nature du projet (A) et l'angle d'étude de l'objet (B). Outre les cadres conceptuels et théoriques qui ont été abordés précédemment, nous traiterons le reste des autres points dans la partie sur les stratégies de la recherche.

#### A) Nature et première formulation de l'objet de recherche

Ainsi, la constitution de l'objet de recherche prend vie avec une « *question articulant des objets théoriques, empiriques ou méthodologiques* » (Allard-Poesi, Maréchal, 2014) permettant la découverte ou la création « *d'autres objets théoriques, empiriques ou méthodologiques pour expliquer, prédire, comprendre ou encore changer la réalité sociale* » (ibid.). Il est donc possible de distinguer des objets de recherche selon leur nature (Allard-

Poesi, Maréchal, 2007, 2014). Ces objets peuvent être en effet : *théoriques*, c'est-à-dire concerner des concepts, des modèles ou encore des théories. Ils peuvent également être *méthodologiques*, c'est-à-dire qu'ils font appel à un point de méthode, un outil de gestion ou de mesure ou encore *empiriques*, c'est-à-dire qu'ils sont en lien avec des décisions, des résultats, des faits ou des événements en lien avec l'espèce. Pour les auteurs (2014), la formalisation de l'objet qu'il soit théorique, méthodologique ou empirique « *ne constitue pas un objet de recherche* ». En effet, les auteurs soulignent que « *c'est l'interrogation de ces objets ou de liens entre ceux-ci permet la création ou la découverte de la réalité, et constitue ainsi un objet de recherche* » (ibid.). Notre recherche nous conduit à nous intéresser à deux types d'objets. Tout d'abord, nous dirigeons notre attention vers des objets théoriques, à savoir les collaborations entre les entreprises et les ONG. Puis, nous nous concentrons également vers des objets empiriques en cherchant à connaître les impacts des collaborations sur la performance globale des firmes. Ensuite, si l'objet de recherche est le questionnement qui lie l'ensemble des objets entre eux et s'il peut se matérialiser au travers de l'interrogation « *que recherchons-nous ?* », notre objet de recherche prend alors forme dans l'analyse et l'étude des impacts des collaborations entre les entreprises et les ONG sur la performance globale des firmes. Par conséquent, notre terrain de recherche sera les rapports entre les entreprises et les organisations non gouvernementales.

## **B) L'angle d'étude de notre objet : une recherche sur le contenu**

Il est possible de traiter un objet de recherche selon deux angles. En effet, l'objet peut être analysé selon son contenu, on parlera alors de recherche sur le contenu ou alors selon son processus, on parlera alors de recherche sur le processus (Grenier, Josserand, 1999).

La recherche sur le contenu s'intéresse à la constitution de l'objet en tant que tel, alors que les études sur le processus visent à comprendre les réactions de l'objet dans le temps. Grenier et Josserand (2014) soulignent qu'étudier le contenu revient à « *appréhender la nature de l'objet étudié, à savoir 'de quoi' il est composé* » alors que l'étude du processus tend « *à mettre en évidence le comportement de l'objet étudié dans le temps, à saisir son évolution* ».

De plus, les analyses de contenu revêtent deux objectifs. Elles peuvent avoir pour but de décrire l'objet afin de mieux l'appréhender ou alors elles permettent d'expliquer l'objet afin de mettre en lumière la relation causale qui s'établit parmi ses variables. Les analyses de processus présentent également ce double objectif. A cet égard, certaines études de processus tentent de décrire et de discerner chronologiquement et temporellement les éléments d'un processus alors que d'autres serviront à expliquer au regard du temps la cohabitation de deux

variables et leurs effets réciproques. Comme le soulignent Grenier et Josserand (2014) le choix de l'angle ne dépend pas de l'objet étudié, mais de l'état de l'art sur l'objet. En effet, dans une approche exploratoire où la connaissance est encore maigre, voire incomplète, les recherches sur le contenu semblent pertinentes. De même si la revue de littérature démontre que les recherches sur le contenu sont plus étoffées que les recherches sur le processus, il est alors judicieux d'analyser l'angle du processus et inversement si les études sur le processus sont plus généreuses que celles sur le contenu d'un objet. Par ailleurs, bien que les deux approches s'enrichissent mutuellement et qu'il est possible d'adopter une posture mixte, nous faisons le choix d'une analyse de contenu. En effet, l'axe temporel n'intéresse pas directement notre recherche, nous ne souhaitons pas étudier les impacts des collaborations sur la performance globale dans le temps, mais nous voulons au contraire décrire les impacts des collaborations avec les ONG sur la performance globale à un instant « t » et expliquer les liens de causalité entre les variables constituant notre objet de recherche, c'est-à-dire entre les collaborations avec des ONG et la performance globale des firmes. C'est pourquoi, au sein de notre analyse de contenu, nous faisons le choix d'une analyse à double objectif afin de décrire et d'expliquer.

Notre objet de recherche renvoie à trois enjeux qui formeront l'écosystème de notre projet :

- Premier enjeu : comprendre l'implication des ONG dans les collaborations avec des entreprises ;
- Deuxième enjeu : déterminer les modalités des collaborations entre les sociétés et la sphère non gouvernementale ;
- Troisième enjeu : mesurer la contribution des ONG à la performance globale des entreprises dans le cadre de la RSE.

### **3.2 Cadre épistémologique de la recherche**

Il convient ici de clarifier le positionnement épistémologique du chercheur vis-à-vis de son projet recherche. Ce point de rigueur est à notre sens important, car il aura un impact sur la méthodologie, l'hygiène et le rythme du projet de recherche (Wacheux, 1996).

Comme nous allons l'exposer par la suite, nous positionnons notre recherche dans une posture aménagée qui emprunte les canons du post-positivisme et du réalisme critique. Nous allons dans un premier temps présenter la notion d'épistémologie (3.2.1) en détaillant les principaux paradigmes avec un intérêt particulier pour le positivisme et ses évolutions. Puis nous détaillerons nos choix épistémologiques (3.2.2).

### **3.2.1 Comprendre l'épistémologie**

Nous verrons tout d'abord ce qu'est l'épistémologie (A), puis nous adopterons une approche longitudinale pour en comprendre les sources (B), pour finalement en présenter les principaux paradigmes (C).

#### **A) Qu'est-ce que l'épistémologie**

Il est primordial pour toute recherche de déterminer la posture du chercheur quant à son objet de recherche et ses choix épistémologiques (Girod-Séville, Perret, 1999). Piaget (1967) entend l'épistémologie comme l'étude de la constitution des connaissances valables. Pour Avenier et Gavard-Perret (2012), la réflexion sur le positionnement épistémologique conduit le chercheur à s'interroger sur ce que représente la connaissance pour lui, mais aussi à déterminer les hypothèses qui fondent sa conception de la connaissance et enfin à préciser la manière dont ses connaissances seront validées. M'bengué (2001) retient que l'épistémologie cristallise la relation entre la connaissance et le chercheur. En effet, la rigueur de la recherche impose au chercheur de définir sa position épistémologique au regard de « *ses croyances, représentations et positions existentielles qui vont lui permettre de formuler son intention de recherche et la finalité du projet qu'il poursuit* » (Lauriol, 2003). Ainsi l'épistémologie est le questionnement de la nature, des méthodes et de la valeur de l'ensemble des connaissances (Perret, Séville, 2003). Tout l'intérêt de l'effort de la position épistémologique est qu'il s'agit d'une étape importante et fondamentale dans la recherche (Avenier, Gavard-Perret, 2012). Pour Giordano (2003), le chercheur doit préciser comment il entend articuler les cadres ontologique, épistémologique et méthodologique entre eux afin d'« *argumenter sur la cohérence de son dispositif et permettre l'évaluation de sa recherche* » (ibid.). A la différence de l'épistémologie qui détaille « *la nature de la relation liant le chercheur à son objet de recherche* » (ibid.), l'ontologie correspond à « *la manière dont la 'réalité' est envisagée* » (ibid), alors que la méthodologie peut-être définie comme « *l'étude des méthodes destinées à élaborer des connaissances* » (Avenier, Gavard-Perret, 2012).

#### **B) Approche longitudinale**

Avenier et Gavard-Perret (2012), retiennent que l'histoire de la pensée scientifique a été façonnée par deux grands courants. Effectivement, le premier de ces courants est le « rationalisme ». Cette conception postule que la connaissance scientifique prend racine dans la raison et le raisonnement analytique. En d'autres termes, la connaissance « *ne peut découler que de la raison* » et « *devra partir de l'abstrait, des idées, des concepts [...] pour*

*aller, par un raisonnement déductif vers des conclusions concrètes* » (ibid.). Ainsi, cette appréhension de la connaissance sous-entend un raisonnement déductif, allant du général au particulier. Au sein de ce même courant de pensée se dégage le rationalisme dogmatique qui prône la raison déductive (ibid.) du rationalisme modéré qui accepte d'autres méthodes aux côtés de la déduction.

Le deuxième courant évoqué par les auteurs est celui de l'empirisme qui repose sur l'induction, c'est-à-dire qui utilisera les cas particuliers pour valider la règle générale. En ce sens, « *plus le nombre de vérifications faites sur des situations singulières sera élevé, plus forte sera la probabilité que cette hypothèse soit vraie, et donc d'en tirer une 'loi' générale* » (ibid.). Ce courant qui s'oppose ainsi au rationalisme et au règne de la raison en instituant une appréhension de la connaissance qui reposera sur les « *expériences sensibles et singulières* » (ibid.) sera discuté et critiqué par Popper (1973) qui remettra en cause l'universalité des conclusions empiriques. Par ailleurs, Bachelard (1934) discutera de la dualité existante entre les deux approches et soulignera le besoin de coexistence entre les deux méthodes qui, « *quel que soit le point de départ de l'activité scientifique* », ne pourra « *pleinement convaincre qu'en quittant le domaine de base* », ainsi « *si elle expérimente, il faut raisonner ; si elle raisonne, il faut expérimenter* » (ibid.).

### **C) Présentation des trois principaux paradigmes épistémologiques contemporains**

L'épistémologie renvoie à la notion de paradigme qui correspond à « *une constellation de croyances, valeurs, techniques, etc. partagées par une communauté donnée* » (Kuhn, 1962). En sciences de gestion, plusieurs paradigmes cohabitent, on trouve en effet plusieurs typologies qui ne sont pas harmonisées entre elles. En effet, après une revue de la littérature sur les principaux paradigmes abordés en sciences de gestion, on note une pluralité d'approche et un manque d'unité dans la classification des différentes postures épistémologiques. Par exemple, certains chercheurs comme Le Moigne (1990) font la distinction en faisant la différence entre le positivisme et le constructivisme ou encore comme Usunier et al., (1993) qui isolent la phénoménologie du positivisme. Par ailleurs, Wacheux (1996) distingue le positivisme, de la sociologie compréhensive, du fonctionnalisme, du constructivisme. Girod-Séville (1997, 1999), M'bengué et al., (2001), Giordano (2003), quant à eux individualisent le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme.

Nous faisons le choix de présenter trois courants largement abordés dans la littérature académique en des noms plus ou moins similaires, à savoir, le courant positiviste, le courant interprétativiste et le courant constructiviste.

## **1) Le positivisme**

Nous présenterons tout d'abord le positivisme (a) puis nous exposerons son évolution vers le post-positivisme (b) avant d'aborder le réalisme (c).

### **a) Présentation du positivisme**

Pour les positivistes, la réalité qui est perçue comme une « *essence, une évidence sensible* » (Giordano, 2003) est « *exogène à l'observateur* » (ibid.). Perret et Séville (2003) soulignent que ce paradigme est celui qui est le plus présent dans les sciences de l'organisation. C'est en effet le courant classique de la recherche en sciences de gestion. Auguste Comte est considéré comme le père fondateur de cette position épistémologique, qui estime que les chercheurs en sciences sociales doivent adopter la même rigueur de travail que les chercheurs en sciences de la nature. Néanmoins, ses positions seront par la suite discutées, notamment au regard de leur compatibilité avec les sciences de gestion. Popper (1991) met en avant l'autonomie du chercheur et de la connaissance qui est « *indépendante de la prétention de quiconque à la connaissance* ». En ce sens, dans le courant positiviste, la connaissance est objective, c'est-à-dire qu'elle est « *une connaissance sans connaisseur* » (ibid.). Le chercheur est alors un observateur qui analyse une réalité extérieure qui existe indépendamment de lui. Cette démarche permet à partir d'une observation empirique des faits « *d'établir des lois invariables décrivant des relations immuables entre des faits observables et mesurables scientifiquement* » (Avenier, Gavard-Perret, 2012). L'approche positiviste a connu une évolution influencée par les travaux de Popper (1963) et de Kuhn (1972), on parlera en effet par la suite de post-positivisme. Les canons post-positivistes « *acceptent l'existence de l'erreur et considèrent les résultats et conclusions de recherche comme étant probables tant qu'ils ne sont pas réfutés* » (Ricucci, 2010). Par ailleurs, la littérature s'accorde à dire que le terme de « positivisme » dans les positions épistémologiques actuelles renvoie aux positions du post-positivisme. En effet, les travaux actuels citent régulièrement le positiviste en sous-entendant les paradigmes post-positivistes et plus précisément les approches aménagées (Avenier, Gavard-Perret, 2012). Pour Giordano (2003), le chercheur qualifié d'observateur est « *un sujet actif observant un réel 'donné' indépendant de lui-même* » alors que l'objet est quant à lui perçu comme « *une essence, une entité donnée là à 'dé-couvrir'* ».

### **b) Évolution du paradigme : du positivisme au post-positivisme**

Popper (1963) rompt avec le modèle inductif plébiscité dans la conception positiviste. En effet, pour l'auteur, la démarche inductive qui tend à tirer de l'observation du monde des règles générales, peut conduire le chercheur vers « *des conclusions erronées, car elle n'est pas valide d'un point de vue logique* » (Avenier, Gavard-Perret, 2012). C'est pourquoi l'approche poppérienne préconise une méthode déductive, voire hypothético-déductive. En ce sens pour Popper, une théorie doit pouvoir être réfutée par l'expérience afin de présenter un caractère scientifique valable. En ce sens, il n'y a pas de « *critère de vérité* », mais des « *critères de progrès* » (Avenier, Gavard-Perret, 2012). Bien que les apports poppériens fussent critiqués par la littérature des sciences humaines et sociales, ils ont laissé entendre qu'un aménagement du positivisme était possible. En effet, comme le souligne Riccucci (2010) « *toute observation est imparfaite et faillible et sujette à des inexactitudes* ». Dès lors que le chercheur reconnaît cette faillibilité, il admet qu'« *il n'est pas toujours possible de saisir pleinement et parfaitement la réalité dans sa globalité* » (Avenier, Gavard-Perret, 2012). Ainsi, bien qu'il faille optimiser l'atteinte de la réalité, Riccucci (2010) souligne que « *ce but ne pourra jamais être réalisé* ». Néanmoins, pour les post-positivistes, le chercheur devra « *tout mettre en œuvre pour tendre vers une objectivité maximale* » (Avenier, Gavard-Perret, 2012) en contrôlant avec rigueur sa recherche et ses modes de collecte des données.

Le post-positivisme qui est perçu par la littérature comme une « *réforme fondamentale des principes positivistes* » (Corman, 2005), incite le chercheur, à la différence du positivisme, à multiplier ses méthodes de collectes de données (Avenier, Gavard-Perret, 2012). De même, comme le soulignent Avenier et Gavard-Perret (2012) le chercheur post-positiviste s'applique à « *réfuter des hypothèses plutôt qu'à les vérifier* ». Ils acceptent également « *l'existence de l'erreur* » (Riccucci, 2010) et estiment les résultats d'une recherche comme « *probables tant qu'ils ne sont pas réfutés* » (ibid.).

### **c) Le post-positivisme : ouverture à l'aménagement des règles positivistes : le réalisme critique**

Par la suite, le post-positivisme a donné naissance à des conceptions qui ont permis un aménagement des règles, mais qui « *rendent parfois difficile la détermination des frontières exactes de chacune de ces conceptions, car les auteurs n'en donnent pas une vision unitaire et consensuelle* » (Avenier, Gavard-Perret, 2012). Parmi ces agencements, on note le réalisme

scientifique, développé par Hunt (1991, 1992, 1994) et le réalisme critique que nous allons développer ci-après.

Pour Hunt et Hanson (2008) le réalisme scientifique « *conceptualise la vérité non comme une entité, mais comme un attribut* ». En ce sens, il existe une réalité indépendante de celle qui est perçue par le chercheur. De plus, la vérité ne peut être certaine et tient compte d'un facteur de faillibilité qui peut réfuter ce que le chercheur considère comme vrai. Enfin, il est possible de recourir à des concepts non observables pour expliquer des théories ayant pour intention d'expliquer des phénomènes observables (ibid.).

Le réalisme critique considère également que le réel indépendant existe. D'un point de vue ontologique, Bhaskar (1998), explique que cette réalité se décompose en trois sphères : le réel profond qui est composé des « *mécanismes générateurs, des structures et des règles qui gouvernent la survenue d'actions et d'évènements* » (Avenier, Gavard-Perret, 2012) ; le réel actualisé qui est composé d'actions et d'évènements ; le réel empirique qui est composé « *des perceptions humaines de réels actualisés* » (ibid.). Ces réels sont soumis à deux principes que sont :

- l'intransitivité, qui reconnaît l'autonomie et l'indépendance des mécanismes générateurs à l'égard de l'activité humaine ;
- et la transfactualité, qui reconnaît l'existence des mécanismes générateurs indépendamment de leur manifestation dans le réel empirique.

Par ailleurs, d'un point de vue épistémologique, ce qui est accessible c'est « *le réel empirique, c'est-à-dire l'ensemble des perceptions humaines* » (ibid.). Le chercheur devra donc identifier et comprendre le fonctionnement des mécanismes générateurs qui « *sont postulés exister de manière sous-jacente au réel actualisé étudié [...] en fonction de différentes circonstances intrinsèques et extrinsèques possibles* » (ibid.).

D'un point de vue méthodologique, Bhaskar (1998) explique que les phénomènes sociaux sont complexes à mesurer ce qui conduit le chercheur à favoriser une approche qualitative. De plus, ces phénomènes sociaux qui apparaissent « *au sein de systèmes ouverts* » (Avenier, Gavard-Perret, 2012), ne peuvent pas être synthétisés artificiellement au travers d'expérimentations et « *peuvent seulement être compris* » (ibid.). Donc les « *théories du social ne peuvent pas être prédictives, mais seulement explicatives* » (ibid.).

Ensuite, le réalisme critique invite le chercheur à ne pas se contenter de déterminer les relations entre deux évènements, c'est-à-dire qu'il ne doit pas se focaliser sur l'étude de « à

chaque fois que A se produit alors B tend à survenir » (ibid.), mais il doit au contraire distinguer et étudier « le mécanisme générateur qui rend la relation entre A et B intelligible » (ibid.). Pour ce faire, le réalisme critique favorise l'approche abductive qui doit occuper une place centrale entre l'induction et la déduction dans la démarche du chercheur<sup>2</sup>. L'abduction qui « consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter » (Koenig, 1993) permettra d' « identifier les causes plausibles des phénomènes observés » (Avenier, Gavard-Perret, 2012).

**Tableau intro.2 : Tableau comparatif sur les différents modes de raisonnement**

Raisonnement	Abduction	Déduction	Induction
Point de départ du raisonnement	L'impression liée à un fait étonnant	La règle	L'observation de faits réels
Sens du raisonnement	Du général à la conséquence via le particulier	Du général vers le particulier	Du particulier vers le général
Rôle face à la théorie	Levier explicatif	Point de départ	Point d'arrivée
Objectif de la démarche	Construire des hypothèses/introduire de nouvelles idées	Générer des conséquences	Établir des règles générales

Enfin, Avenier et Gavard-Perret (2012), soulignent que la théorie enracinée ou la théorisation ancrée<sup>3</sup> qui tirent leurs origines dans la *grounded theory* de Glaser et Strauss (1967), apparaissent comme adaptées à l'approche du réalisme critique. En effet, la *grounded theory* qui est fréquemment utilisée dans les recherches qualitatives et qui a été développée par Glaser et Strauss (1967) et reprise en France sous les intitulés *théorisation ancrée* (Paillé, 1994) ou de *théorie enracinée* (Guillemette, 2006), vise à construire la théorie à partir du terrain et non des hypothèses. En ce sens, le chercheur doit mettre sous silence le savoir théorique qu'il détient et laisser l'objet de recherche générer des éléments pouvant nourrir une réflexion théorique. Cette méthode est pertinente dans le cadre d'une démarche encadrée par le réalisme critique, car elle s'intéresse aux conséquences et permet aux chercheurs de mettre

<sup>2</sup> Nous développons les notions de raisonnement inductif, déductif et abductif dans le point suivant : 3.3 Stratégies de la recherche.

<sup>3</sup> Nous développons le principe de la théorisation ancrée dans la partie II sur le cadrage méthodologique de l'étude empirique (*Chapitre 6 : Présentation de l'étude des données primaires/1.4 Traitement des données et analyse des résultats/B) La théorisation ancrée*).

en exerçant le fonctionnement des mécanismes générateurs du réel profond en ayant recours à l'abduction qui offre la possibilité d'expliquer la conséquence entre deux événements.

## **2) L'interprétativisme**

Pour les interprétativistes, « *il est impossible d'avoir une connaissance objective de la réalité* » (Giordano, 2003). En effet, dans cette conception épistémologique, le chercheur interprète le monde avec sa perception qui est façonnée par ce qui l'entoure. En d'autres termes, « *connaître revient à tenter de comprendre le sens ordinaire que les acteurs attribuent à la réalité* » (ibid.). C'est en ce sens que le chercheur est une partie intégrante de la réalité qu'il analyse (La Ville, 2000).

Pour Allard-Poesi et Maréchal (1999), la conception interprétative conduit le chercheur à comprendre un phénomène de l'intérieur qui se construira au grès du processus du projet. Les auteurs expliquent également que dans cette appréhension de la connaissance « *l'objet précis de la recherche s'élabore ensuite au fur et à mesure que cette compréhension se développe* » c'est pourquoi il « *ne dispose pas [...] de protocoles stricts de recherche établis initialement* » (ibid.).

Par ailleurs, à l'inverse de la démarche positiviste qui cultive l'extériorité avec l'objet de la recherche, le chercheur interprétativiste « *est engagé dans une relation à l'autre* » (Giordano, 2003), l'objet de sa recherche se modifiant par conséquent et « *rétro-agissant sur la recherche* » (ibid.). L'auteur explique que le chercheur interprétatif, qualifié d'observateur est « *un sujet actif interprétant* » alors que l'objet qui devient un acteur dans cette conception épistémologique « *est aussi un sujet actif interprétant* » (ibid.).

## **3) Le constructivisme**

Développé notamment à partir des travaux de Bachelard (1938) et repris par Piaget (1970), le constructivisme défend la théorie que le sujet comprend et explique la réalité à partir de ses capacités cognitives et de son activité. Pour Piaget (1937) le savoir de chaque individu se forme au contact de l'environnement. Bachelard (1938) défend au regard de cette conception constructiviste que « *rien ne va de soi. Rien n'est donné. Tout est construit.* » et que « *la science se construit contre l'évidence* » (ibid.). Ainsi, le constructivisme défend la théorie que le sujet comprend et explique la réalité à partir de ses capacités cognitives et de son activité Piaget (1964). Pour Le Moigne (1995), cette réalité est « *perçue ou définie par l'expérience que s'en construit chaque sujet prenant conscience ou connaissant* ». Pour les constructivistes il n'y a donc pas de réalité objective, il y a en revanche des « *flux*

*d'expériences humaines* » (Avenier, Gavard-Perret, 2012). En effet, « *chaque humain connaît sa propre expérience d'UN réel, lequel se manifeste à travers la résistance perçue par l'humain aux actions qu'il mène* » (ibid.). Par ailleurs, pour Plane (2000), la démarche constructiviste permet « *la possibilité d'interagir avec les acteurs des organisations dans le cadre d'un projet de création de connaissances successivement compréhensif et prescriptif* ».

Selon Glasersfeld (1987, 1988), le constructivisme défend l'idée que le sujet construit au quotidien la réalité à travers les échanges qu'il a avec les autres. En ce sens pour l'auteur, le constructivisme génère une rupture avec « *la convention, et développe une théorie de la connaissance dans laquelle la connaissance ne reflète pas une réalité ontologique "objective", mais concerne exclusivement la mise en ordre et l'organisation d'un monde constitué par notre expérience* ». De plus, pour Glasersfeld (2001), aucun être humain ne peut avoir la prétention d'avoir accès au réel universel, c'est pourquoi « *la véracité de toute hypothèse fondatrice sur l'existence et la nature d'un réel en soi ne pourra jamais être prouvée* » (Avenier, Gavard-Perret, 2012). Cependant, les auteurs précisent que les canons constructivistes ne nient pas l'existence d'un possible réel en soi, néanmoins c'est « *la possibilité de connaître ce réel indépendamment des perceptions qu'il induit* » (ibid.) qui est récusé. Giordano (2003), explique que le chercheur et les acteurs objets de la recherche co-construisent la recherche collégalement. Elle précise que « *l'interaction est alors mutuellement transformative* » (ibid.).

Tableau intro.3 : Synthèse des postures épistémologiques (Adaptée de M'bengué et al., 2000 ; Perret, Séville, 2003 ; Giordano, 2003)

Posture	Positivisme/réalisme	Interprétativiste	Constructiviste
Statut de la connaissance	<b>Hypothèse réaliste</b> Il existe une essence propre à l'objet de connaissance	<b>Hypothèse relativiste</b> L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme radical)	
Nature de la réalité (ontologie)	<b>Hypothèse déterministe ;</b> <b>Le monde est fait de nécessité ;</b>  La réalité est une donnée objective <b>indépendante</b> des sujets qui l'observent ;	<b>Dépendance du sujet et de l'objet ;</b> <b>Hypothèse intentionnaliste ;</b> <b>Le monde est fait de possibilité.</b>	
		La réalité est perçue/interprétée par des sujets connaissant ;	La réalité est une : - construction de sujets connaissant qui expérimentent le monde ; - co-construction de sujets en interaction
Relation entre le chercheur et l'objet de la recherche (épistémologie)	<b>Indépendance :</b> le chercheur n'agit pas sur la réalité observée	<b>Empathie :</b> le chercheur interprète ce que les acteurs disent ou font qui, eux-mêmes, interprètent l'objet de la recherche	<b>Interaction :</b> le chercheur co-construit des interprétations et/ou des projets avec les acteurs
Méthode de construction/d'engendrement de la connaissance	<b>La découverte :</b> recherches formulées en termes de « pour quelles causes... »  Fondée sur la découverte de <b>régularités</b> et de <b>causalités</b>	<b>L'interprétation :</b> recherches formulées en termes de « pour quelles motivations des acteurs... »  Fondée sur la <b>compréhension</b> empathique des représentations d'acteurs	<b>La construction :</b> recherches formulées en termes de « pour quelles finalités... »  Fondée sur la <b>conception</b> d'un phénomène/projet
But de la connaissance	<b>Décrire ; Expliquer ;</b> <b>Confirmer</b>	<b>Comprendre</b>	<b>Construire</b>
Valeur de la connaissance	<b>Vérificabilité</b>	<b>Idiographie</b>	<b>Adéquation</b>
Critères de validité de la connaissance	<b>Confirmabilité</b> <b>Réfutabilité</b>	<b>Empathie</b> (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	<b>Enseignabilité</b>

### 3.2.2 La posture épistémologique de notre recherche

Avant de détailler nos choix épistémologiques (B) nous allons voir en quoi le cadrage méthodologique n'est pas figé dans une posture épistémologique (A).

#### A) Un cadrage méthodologique décomplexé

Avant de justifier la position épistémologique de notre recherche, nous nous sommes demandé si les choix méthodologiques étaient amarrés à la posture épistémologique. C'est-à-dire, il convient de se demander si la posture épistémologique du chercheur le contraint à une méthode et des outils prévus par le courant d'accueil ou bien s'il est envisageable de s'affranchir d'un cadrage méthodologique prédéterminé et de l'appréhender indépendamment de sa posture épistémologique au regard de sa problématique et de sa thématique de recherche.

Tout d'abord, pour Perret et Séville (2007), trois postures sont envisageables pour considérer la relation d'un chercheur vis-à-vis des cadres épistémologiques. En effet, comme le rappellent les auteurs, trois rapports existent pour appréhender ces paradigmes :

- Tout d'abord, le chercheur peut considérer qu'un seul des paradigmes est valable, excluant par conséquent l'ensemble des paradigmes scientifiques, le chercheur s'inscrit alors dans un rapport isolationniste.
- Le deuxième rapport amène le chercheur à considérer qu'il existe d'autres paradigmes qui entre en concurrence avec le sien, les auteurs parlent de posture intégrationniste. Par ailleurs, pour Savall et Zardet (2004), « *les réflexions et débats épistémologiques en Sciences de Gestion sont marqués par une forte opposition, voire une dichotomie entre les pôles tels que positivisme/constructivisme* ».
- Enfin, il existe aussi une conception multiparadigme où « *un dialogue entre paradigmes est possible et même souhaitable pour faire progresser la compréhension des phénomènes sociaux* » (Perret, Séville, 2007).

Comme nous le développerons ci-après nous inscrivons notre recherche dans une posture intégrationniste. En effet, nous sommes plus sensibles aux canons d'un positivisme que l'on qualifie d'« aménagé », mais nous n'ignorons pas l'existence des autres courants et nous prenons conscience qu'ils nourrissent chacun la recherche.

De plus, pour Baumard (1997), le positionnement épistémologique se fait ex post au processus de recherche. En effet, pour l'auteur, le chercheur dispose d'une sensibilité épistémologique ex ante nourrie par ses croyances et ses expériences, mais s'il souhaite s'inscrire de manière définitive dans un des canons épistémologiques, ce choix ne pourra intervenir qu'après qu'il ait acquis une vision élargie de sa recherche.

Par ailleurs, Provost (1999) souligne que « *la recherche en gestion ne peut pas, de par sa nature, se départir d'une approche multi méthodes, parce qu'elle s'intéresse à des objets complexes et multidimensionnels* ». C'est en ce sens que David (1999) propose de « *dissiper la confusion* » qui pousse à faire des « *associations trompeuses entre positivisme et méthodes quantitatives ou, de manière symétrique, entre constructivisme et méthodes qualitatives, pour explorer les différentes implications d'une conception constructiviste en sciences de gestion* ». En effet, les méthodes qualitatives ou quantitatives n'appartiennent pas à la posture épistémologique, mais sont des outils à la disposition du chercheur (Nguyên-Duy, Luckerhoff, 2007). Mbengue et Vandangeon - Derumez (1999) invitent également à ce décloisonnement entre la méthode et la posture épistémologique en soulignant que « *des outils quantitatifs peuvent fort bien être mobilisés dans des recherches constructivistes ou interprétatives, au sein de démarches inductives où la réalité est subjective, voire construite. De même, de nombreux outils qualitatifs sont utilisables dans le cadre de recherches positivistes* ». Donc la posture épistémologique n'astreint pas le chercheur à une palette d'outils méthodologiques qui doit s'adapter à sa problématique. C'est pourquoi nous avons privilégié une approche qualitative au sein de notre recherche.

## **B) Explications de nos choix épistémologiques**

Comme le préconise Baumard (1997), nous avons construit notre cadrage épistémologique en effectuant plusieurs allers et retours tout au long du processus de recherche. Néanmoins, nous avons une sensibilité positiviste au départ de la recherche (ex ante) qui s'est confirmée (ex post) et ajustée au final de l'itinéraire.

Par ailleurs, nous optons pour une approche intégrationniste en nous insérant dans les canons du réalisme critique. Cependant, nous pensons que la posture épistémologique ne doit pas étreindre les objectifs de la recherche, mais au contraire lui permettre d'évoluer agilement en s'équipant méticuleusement des meilleures stratégies méthodologiques. C'est pourquoi nous mettons en exergue la volonté d'un cadrage méthodologique décomplexé qui dépasse la

confusion entre les paradigmes épistémologiques et le choix des méthodes pour étudier l'objet (David, 2000).

Au regard des courants présentés précédemment, nous estimons ne pas être en phase avec les canons du constructiviste qui place le chercheur dans une posture où il co-construit avec son objet, ni même avec les règles de l'interprétativisme qui soulignent la dépendance entre l'objet et le chercheur. D'ailleurs, nous avons construit notre objet de recherche en suivant les préconisations de la dynamique positiviste qui invite le chercheur après avoir repéré des incohérences ou des insuffisances dans la théorie ou entre la théorie et l'espèce à formuler une question qui constituera l'objet de la recherche qui permettra par la suite de découvrir la structure sous-jacente de la réalité. (Thiéart, 2014). **En effet, après une étude de la littérature nous avons constaté une insuffisance sur le sujet des impacts des ONG à la performance globale des entreprises et de leur évaluation. Nous nous sommes alors demandé dans quelle mesure les collaborations avec les ONG impactaient la performance globale des entreprises ? Une fois notre objet constitué, nous avons pu organiser notre recherche pour découvrir la structure sous-jacente de cette problématique.**

D'autre part, nous nous sentons proches de l'appréhension positiviste de la connaissance et de la réalité. En effet, pour nous le statut de la connaissance relève d'une hypothèse réaliste, il existe alors une essence propre à notre objet de connaissance. En d'autres termes, les impacts des ONG sur la performance globale des entreprises sont une réalité sur laquelle nous ne sommes pas acteurs et qui s'opère de manière exogène à la volonté des protagonistes. De plus, le but de notre connaissance est de décrire et d'expliquer au travers des rapports et des motivations entre les ONG et les entreprises les impacts de leurs collaborations sur la performance globale. Nous souhaitons également confirmer ces impacts en modélisant un outil qui permettrait de jauger leur intensité.

Nous sommes dans une démarche positiviste, car nous estimons ne pas agir sur la réalité observée, nous avons veillé en ce sens à encadrer rigoureusement la collecte de nos données. Cependant, comme exposé dans le réalisme critique, notre réalité se décompose en trois sphères au sens de Bhaskar (1998). En l'espèce, le réel empirique accessible est notre terrain de recherche, c'est-à-dire les entreprises et les ONG interrogées qui nous ont permis de récolter des données de leurs collaborations et ainsi nous faire une perception du réel actualisé. Bien que complémentaires et proches, le positivisme et le réalisme critique

présentent des points de divergence, notamment sur la production de la connaissance scientifique. Pour Thiétart (2014), la conception positiviste oriente le chercheur à sonder « *les faits pour rechercher des régularités ou mettre à l'épreuve des hypothèses* », alors que le réalisme critique sous-entend que le chercheur interroge « *les faits pour mettre à jour les mécanismes d'actualisation du réel* » (ibid.). C'est en ce sens qu'à la différence des positivistes, le chercheur qui appréhende le réel au travers des règles du réalisme critique aura pour enjeu « *de chercher, au travers de la comparaison de situations structurellement proches, mais se marquant par des événements différents, d'expliquer ces variations* » (ibid.). Ainsi le réalisme critique conduit le chercheur à dépasser le constat de régularités empiriques et à déceler les mécanismes qui engendrent ces régularités empiriques (Bhaskar 1998, Sayer, 2004). Pour rappel, pour le positivisme, le but de la recherche est de démontrer qu'à chaque fois que A se produit B survient alors que le réalisme critique préférera comprendre les mécanismes qui entourent la relation A et B. Si A = les collaborations entre les ONG et les entreprises et si B = impacts sur la performance globale, alors nous partagerons la conception positiviste, car nous voulons explorer les impacts produits par les collaborations entre les deux acteurs, mais nous partageons également la conception du réalisme critique, car nous voulons comprendre et expliquer les impacts des collaborations sur la performance des entreprises.

Après avoir exposé notre objet de recherche ainsi que notre cadre épistémologique, nous développons ci-après notre stratégie de recherche.

### **3.3 Stratégies de la recherche**

Après avoir défini l'objet de notre recherche ainsi que notre cadre épistémologique, il convient à présent de présenter les stratégies de notre recherche.

Nos affinités avec les canons du réalisme critique que nous insérons dans une dynamique actualisée du positivisme, nous amènent à élaborer une recherche de type abductive (3.3.1), de nature exploratoire (3.3.2) et qualitative (3.3.3).

#### ***3.3.1 Une recherche rythmée par l'abduction***

S'interroger sur sa démarche scientifique revient à clarifier la position de la recherche quant à l'induction, la déduction et l'abduction. Nous faisons le choix d'une démarche abductive dont nous présenterons les fondements ci-après, néanmoins nous rappellerons dans un premier temps ce que représentent les logiques déductives et inductives.

Pour Bacon (1986), qui a largement contribué au développement de la réflexion sur la démarche inductive, l'induction revient à « *allumer un flambeau puis, à la lumière de celui-ci, de montrer la route en commençant par une expérience ordonnée et classée, sans aucune intervention ni dispersion, en tirant d'elle ensuite des axiomes, et, réciproquement, en tirant des axiomes ainsi établis de nouvelles expériences* ». En ce sens l'induction « *consiste à trouver une règle générale qui pourrait rendre compte de la conséquence si l'observation empirique était vraie* » (David, 1999). L'induction revient à généraliser des constats tirés de cas particulier, en d'autres termes de « *passer de ces cas particuliers à une règle générale* » (Avenier, Gavard-Perret, 2012). En effet, par l'expérience le chercheur induit des théories, c'est-à-dire qu'à travers l'observation de répétition il pourra induire des lois générales.

Enfin pour Martin (2012), l'induction est alors un « *processus qui permet de passer du particulier (faits observés, cas singuliers, données expérimentales, situations) au général (une loi, une théorie, une connaissance générale)* ».

À l'inverse, la déduction revient à généraliser à l'espèce une loi universelle. En d'autres termes, elle « *consiste à tirer une conséquence (C) à partir d'une règle générale (A) et d'une observation empirique (B)* » (David, 1999). Pour Grawitz (1999), la déduction est un « *moyen de démonstration* » qui « *part de prémisses supposés assurés, d'où les conséquences déduites tirent leur certitude* ». Martin (2012) retient que la déduction « *permet de conclure (déduire) une affirmation à partir d'hypothèses, de prémisses ou d'un cadre théorique : les conclusions résultent formellement de ces prémisses ou de cette théorie* ».

À ces deux modes de raisonnement s'ajoute l'abduction. Pour Peirce (1903), qui a contribué au déploiement du raisonnement abductif à travers ses travaux, retient que si la déduction sert à démontrer que « *quelque chose doit être* » et que l'induction sert à souligner que quelque chose a un réel impact, l'abduction quant à elle, « *suggère simplement que quelque chose peut être* ». Pour Koenig (1993), c'est une méthode de raisonnement qui « *consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter* ». David (1999) complète cette vision en soulignant que l'abduction se réalise par l'élaboration d'« *une observation empirique qui relie une règle générale à une conséquence, c'est-à-dire qui permette de retrouver la conséquence si la règle générale est vraie* ». Qualifié de « *processus d'interprétation* » (ibid.), le raisonnement abductif est selon Peirce (1903) le seul à pouvoir établir des réflexions originales et inexpérimentées. David (1999) distingue très clairement les trois formes de raisonnement en expliquant que la démarche déductive permet « *de générer*

*des conséquences* », l'induction permettant « *d'établir des règles générales* » alors que l'abduction permet de « *construire des hypothèses* ». Dans le même sens, Moscoso (2013) citant les travaux de Génova (1996) précise que « *l'abduction correspond le rôle d'introduire des idées nouvelles dans la science : la créativité, dans un mot* ».

Chauviré (2010) reprenant les travaux de Peirce (1903) explique que l'abduction se réalise selon la logique suivante : « *Le fait surprenant C est observé. Or si A était vrai. C irait de soi. Donc il y a une raison de soupçonner que A est vrai.* »

En ce sens, l'abduction « *n'est ni le point de départ (déduction), ni le point d'arrivée (induction), mais le levier explicatif* » (Le Goff, 2012). Enfin, l'auteur souligne qu'« *à aucun moment, le processus n'autorise le passage à l'universel ou la répétition des observations* » (ibid.). Comme le soulignent alors Charreire Petit et Durieux (2014), l'abduction n'a pas pour objectif de produire une théorie générale et universelle, mais plutôt à « *proposer de nouvelles conceptualisations théoriques valides et robustes, rigoureusement élaborées* ».

Malgré la divergence méthodique de ces différentes démarches, David (1999) explique qu'il faut « *dépasser l'opposition classique entre démarche inductive et démarche hypothéticodéductive et considérer une boucle récursive abduction/déduction/induction* ». En effet, pour l'auteur ces trois modes de raisonnement sont complémentaires et ils revêtent « *un rôle particulier dans la construction de la connaissance* » (ibid.). En effet, comme l'explique l'auteur dans la boucle ABC « *la déduction consiste à trouver C à partir de A et B, l'abduction de proposer A à partir de la connaissance de B et de C, et l'induction de conjecturer B à partir de la connaissance de A et de C* ». De plus, comme l'expose Moscoso (2013) en citant les travaux de Génova (1996), ces trois modes de raisonnement ne sont pas exclusifs les uns les autres et cohabitent « *dans les phases successives de la méthode scientifique* ». Par ailleurs, David (1999) précise que cette boucle n'a pas à être supportée par un seul chercheur, mais qu'elle est l'effort collectif de la recherche.

Enfin Moscoso (2013) note au regard des travaux de Peirce et des apports de la littérature que l'abduction peut être entendue par le chercheur comme une inférence, mais aussi comme une méthode au sens de David (1999) qui comme le précise l'auteur amène des conséquences sur la position épistémique de la recherche. En effet, l'auteur montre que l'abduction en tant que méthode conduit le chercheur à concevoir la connaissance comme une croyance en perpétuelle évolution. Cette connaissance devra par ailleurs reposer sur des constats empiriques et non théoriques qui ne seront pas pour autant ignorés. De plus, le chercheur devra tendre « *vers une épistémologie de la véritable découverte scientifique et de l'instinct*

*rationnel* » (Moscoso, 2013) et dépasser la dualité de la démarche déductive/inductive et appréhender une démarche qui entend faire cohabiter les raisonnements entre eux.

Ainsi, comme le soulignent Mbengue et Vandangeon-Derumez (1999), « *la connaissance se construit par interaction entre la théorie et les données empiriques* », le chercheur devra donc positionner sa recherche au regard de la théorie et des données empiriques.

En ce sens, nous faisons le choix d'une dynamique abductive au sens de Koenig (1993) ou autrement nommée « *démarche d'induction non démonstrative* » par Mbengue et Vandangeon-Derumez (1999), c'est-à-dire où le projet de recherche tend à « *émettre à partir des observations des conjectures qu'il convient de tester par la suite* » (ibid.). Par ailleurs, dans la logique de David (1999) nous concevons l'abduction dans une approche systémique où ce raisonnement coexiste dans la « *boucle récursive abduction/déduction/induction* » (ibid.) et où la production de la connaissance scientifique résulte d'un apport collectif.

En l'espèce notre point de départ a été un état de l'art fait sur les mots clés de notre sujet. Nous nous sommes en effet enrichis d'un capital théorique sur les notions de RSE, de gouvernance, de parties prenantes, d'ONG et de performance et de mesure de la performance. Cette revue de littérature qui a donné lieu à notre cadre conceptuel nous a permis de constater un fait *étonnant*. Effectivement, nous avons remarqué un manque dans la littérature concernant les impacts des collaborations avec les ONG sur la performance globale des entreprises. Nous avons par la suite réalisé une étude longitudinale sur les travaux des chercheurs de l'ADERSE qui regroupent les universitaires traitant des problématiques liées à la RSE. Cette étude nous a permis de réaliser que le manque constaté dans l'état de l'art corroborait avec les affinités des chercheurs de l'ADERSE qui n'abordent pas la relation entre les ONG et la performance globale des firmes (Uzan, Heraut-Zérigui, 2015).

### ***3.3.2 Une recherche à vocation exploratoire***

La démarche scientifique est liée et impacte le processus de recherche (Charreire Petit, Durieux, 2014). Ainsi, le choix d'une dynamique inductive ou abductive conduit le chercheur sur les voies d'une recherche exploratoire alors que la déduction conduira le chercheur sur les chemins du test. Notre recherche revêt un caractère exploratoire dans le sens où elle « *sert à produire des connaissances sur des phénomènes inconnus* » (Trudel et al., 2007). Pour Evrard et al., (1997) la volonté de découvrir et d'« *explorer un univers est l'objectif général de la recherche qui détermine le choix d'une approche dite qualitative ou exploratoire* ». Pour les auteurs, la démarche exploratoire répond à plusieurs objectifs comme la volonté de « *se*

*familiariser avec un problème, en cerner les composantes et les contours* », ou bien d' « *identifier des hypothèses de travail* » ou d' « *explorer les motivations, les attitudes et les valeurs* » ou encore de « *comprendre les comportements et les processus de décisions* » ou enfin de vouloir « *structurer les formes, les objets, les rendre intelligibles et comprendre leurs sens* » (ibid.). Charreire Petit, Durieux (2014) retiennent plusieurs formes d'explorations. En effet, la recherche exploratoire peut être théorique, empirique ou hybride. L'exploration sera théorique lorsque le chercheur tend à relier au moins deux champs théoriques entre eux. A l'inverse, l'exploration sera empirique lorsque le chercheur fait abstraction de ses connaissances théoriques pour en produire de nouvelles. Enfin, l'exploration sera hybride lorsque le chercheur fait « *allers-retours entre des observations et des connaissances théoriques* » (ibid.). Dans ce type de configuration, le capital théorique permet au chercheur « *de donner du sens à ses observations empiriques* » (ibid.). La démarche qui dans cette conception doit être abductive, permet l'enrichissement ou l'approfondissement d'un capital théorique existant.

Notre recherche est une recherche exploratoire qui s'intéresse aux impacts des collaborations avec les ONG sur la performance globale des firmes. Nous pouvons souligner le caractère hybride de notre exploration puisque la littérature scientifique propose un premier patrimoine théorique quant à la gouvernance et aux collaborations entre les entreprises et la sphère non gouvernementale ainsi que la performance des firmes et sa mesure. Néanmoins, les impacts de ces ONG sur la performance des entreprises ne sont pas mis en évidence par la littérature qui ne propose pas de mesure de ces impacts. Nous avons donc rythmé notre projet de recherche en faisant des allers et retours entre la théorie et le terrain pour rendre compte des conséquences des collaborations sur la performance globale des firmes.

### ***3.3.3 Une recherche qualitative***

On distingue parmi les différents types de recherches : les recherches qualitatives et les recherches quantitatives. Savall et Zardet (2004) évoquent une « *guerre de religion* » entre les deux écoles. Miles et Huberman (2003) expliquent qu'il convient de distinguer les données qui peuvent être qualitatives ou quantitatives, des méthodes de recherche qui sont qualitatives ou quantitatives. Les données qualitatives auront tendance à apparaître sous forme de mot à l'inverse des données quantitatives qui sont plus communes sous forme de chiffre. En effet, Evrard et al., (1997) retiennent que par définition la donnée quantitative sera mesurée à travers des échelles de proportion ou alors des échelles d'intervalle alors que la donnée

qualitative sera exprimée par des échelles ordinales ou bien nominales. Néanmoins, il est important de rappeler qu'une approche qualitative peut à la fois recueillir des données quantitatives et qualitatives (Dachler, 1997).

Ben Aissia (2001) utilisant les travaux de Bryman (1988) présente l'approche qualitative « *comme étant étayée par un modèle naturel de la science* » alors que l'approche quantitative « *adopte une approche déductive, qui permet de tester des hypothèses dans le but de bâtir une base de connaissance dans la sphère des intérêts* ». Alors que la recherche qualitative s'attardera attentivement sur le fond et le contenu des données, la recherche quantitative se focalisera « *davantage sur les régularités par-delà les diversités* » (Giordano, 2003). En effet comme l'expose l'auteur dans l'approche qualitative le chercheur ne tend pas à trouver des « *régularités statistiques* », mais au contraire il doit « *rechercher les significations, de comprendre des processus, dans ses situations uniques et/ou fortement conceptualisées* » (ibid.). Ben Aissa (2001) nous explique que les méthodes qualitatives à la différence du quantitatif sont très régulièrement synonymes de non-déduction. L'auteur explique qu'il s'agit d'un contrecoup à l'emploi exubérant du quantitatif « *de la statistique comme moyen de relever des corrélations entre des entités afin d'expliquer la vérité* » (ibid.). Selon Bryman (2001), l'approche qualitative s'est popularisée face à l'insatisfaction de la recherche de la sur-quantification. De plus, pour Poupart et *al.*, (1997) l'approche qualitative permet d'« *explorer certaines questions (recherche exploratoire) que peut difficilement aborder le chercheur qui recourt à des méthodes quantitatives* ». Comme le démontre Wacheux (1996), il ne s'agit plus de nourrir la rivalité entre la dimension quantitative qu'il qualifie de « *mesures statistiques* » et la dimension qualitative qu'il qualifie d'« *évaluations compréhensives* », mais bien au contraire « *de les articuler* ». En ce sens, pour l'auteur « *les deux approches peuvent se féconder mutuellement, à condition d'accepter la relativité de chacune des démarches* » (ibid.).

Notre état de l'art nous conduit à faire le choix d'une méthodologie de recherches qualitatives. L'enjeu est significatif, car « *toute la difficulté d'une recherche qualitative consiste non à faire abstraction du chercheur (de soi-même), mais à qualifier et à maîtriser la présence du chercheur dans le dispositif de collecte* » (Baumard, Ibert, 2007). C'est pourquoi il est important d'être vigilant quant à la méthodologie. Par ailleurs, toute recherche doit être scientifiquement valide si elle souhaite nourrir la réflexion académique et professionnelle. La règle n'échappe pas aux recherches qualitatives où l'on entend par recherche scientifiquement valide « *celle qui étudie un objet à partir du point de vue de l'acteur, c'est celle qui considère*

*l'objet d'étude dans sa complexité et qui tente de donner sens à un phénomène, en tenant compte du jeu des multiples interactions »* et qui aura pour objectif de « *dégager une compréhension riche et originale de l'objet d'étude.* » (Savoie-Zajc, 2007).

Nous faisons le choix d'une recherche qualitative pour rythmer notre recherche, car ce type de méthode permet de s'intéresser « *à une réalité spécifique et enchâssée dans un contexte* » (Giordano, 2003). En ce sens, comme nous le détaillerons postérieurement, nous allons recourir à l'analyse documentaire et statistique et à l'enquête pour recueillir nos données.

Bien que « *la quête de perfection méthodologique constitue souvent plus un frein à la recherche qu'un véritable moteur* » (Beaud, 2004), la démarche qualitative ayant été fortement critiquée par la littérature (Dawson, 1980, LeCompte, Goetz, 1982, Kirk, Miller, 1986), il convient d'être méthodologiquement méticuleux et de considérer la méthodologie afin d'« *adapter le plus possible ses méthodes, les modalités d'échantillonnage et la nature des données à l'objet de sa recherche en voie de construction* » (Pirès, 1997). C'est pourquoi nous présenterons dans une deuxième section le cadre méthodologique de notre étude empirique.

### **3.4 Triangulation des données**

La triangulation est un des gages de validité quant à la production de la connaissance scientifique. C'est une technique qui est préconisée par la recherche académique et notamment dans les démarches qualitatives (Yin, 1975, 1981, Eisenhardt, 1989, Miles, Huberman, 2003). La triangulation consiste à partir d'un même objet de recherche de diversifier les données et leurs sources pour augmenter la visibilité du chercheur et la crédibilité de ses résultats (Alix-Desfautaux, 1998). Les résultats seront alors appréhendés comme valables si les différentes sources et données convergent dans la même direction (Miles, Huberman, 2003). Silverman (2009) explique que la triangulation permet au chercheur de faire face à la profusion des données qui peut graviter autour d'un objet de recherche. La triangulation renvoie donc à un couplage des techniques pour collecter, analyser et comprendre les données. Patton (1987) distingue plusieurs types de triangulation. Tout d'abord, il évoque la triangulation des données (*data triangulation*) qui consiste à multiplier les sources, puis la triangulation méthodologique (*methodological triangulation*) qui est la diversification des méthodes de recherche. Il évoque également la triangulation théorique (*theory triangulation*) qui est la diversité des perspectives théoriques sur un même jeu de données et enfin la triangulation des investigateurs (*investigators triangulation*).

Afin d'augmenter la validité de nos résultats, nous faisons le choix d'une triangulation pluridimensionnelle. En effet, nous avons triangulé nos sources de données, nos répondants, nos méthodes de collecte et nos méthodes de traitement et d'analyse.

- S'agissant des sources de données, nous avons opéré une triangulation en récupérant des données secondaires et des données primaires. Les données primaires sont directement collectées par le chercheur sur le terrain (Baumard et *al.*, 2014) alors que les données secondaires sont des données de « seconde main », qui peuvent être internes aux organisations relevant d'un certain degré de confidentialité ou bien externe aux organisations, elles seront dans ce cas facilement accessibles sur internet (*ibid.*). Nos données primaires proviennent des entretiens semi-directifs réalisés auprès des entreprises et des ONG, enregistrés et retranscrits. Nos données secondaires sont externes, nous avons en effet récupéré des informations sur les sites institutionnels des organisations étudiées, dans leurs documents financiers, leurs documents extra-financiers, dans la presse professionnelle, la presse académique, etc. Nos données secondaires sont aussi internes, les entreprises et les ONG nous ont envoyé des documents internes à leur organisation comme des organigrammes, des conventions et des documents en lien avec notre problématique.
- S'agissant des répondants, nous avons réalisé une triangulation en interrogeant deux types d'acteurs différents à savoir des entreprises, mais aussi des ONG. Pour chacun de ces types de répondant, nous avons cherché à sonder des répondants en posture collaborative, c'est-à-dire impliqués dans une démarche de collaboration et des répondants en posture non collaborative, c'est-à-dire qui ne démontraient aucune sensibilité aux collaborations.
- S'agissant des méthodes de collecte des données, nous avons triangulé les techniques en faisant une revue de littérature qui nous a permis de dresser un état de l'art de mobiliser notre cadre conceptuel. Mais aussi en faisant une analyse documentaire et statistique que nous avons organisée autour d'un *reporting* sur les entreprises de l'indice boursier du CAC All-tradable. Notre participation au groupe de travail de l'ORSE et de l'ADERSE sur la performance globale qui s'est tenu des années 2015 à 2016, nous a permis de plus de nous imprégner des problématiques et des réactions des entreprises présentes à chacune des réunions sur la performance globale et ses outils de mesure qui permettent de l'évaluer. Ces observations n'ont pas fait l'objet d'une étude, mais ont permis de nourrir notre démarche et d'améliorer notre vision de l'objet. Nous avons également mené une enquête qualitative qui nous a permis grâce à

des entretiens semi-directifs de récolter des verbatims d'ONG et d'entreprises. Enfin, nous avons modélisé un outil pour confirmer les impacts des ONG sur la performance globale des entreprises.

- S'agissant des méthodes de traitement et d'analyse des données, notre triangulation s'est matérialisée par le recours à l'analyse qualitative manuelle, mais aussi automatique par l'utilisation du logiciel d'analyse qualitative de données NVivo 10. Nous avons de plus eu recours à l'analyse thématique et à la théorie enracinée qui s'inspire de la grounded theory de Glaser et Strauss (1967).

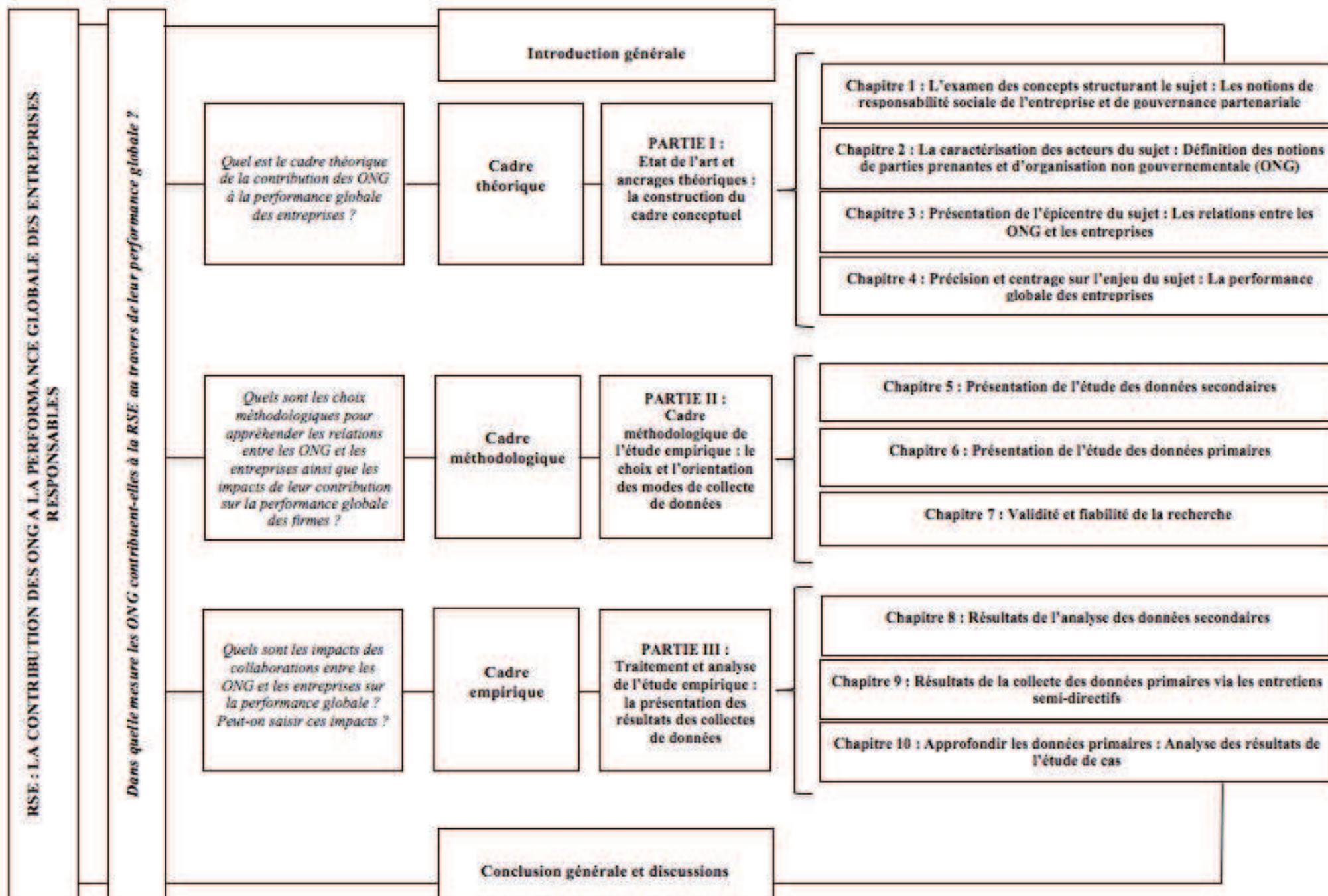
**Tableau intro.4 : Synthèse de notre triangulation pluridimensionnelle**

<b>Triangulation</b>	<b>En l'espèce</b>
Des sources de données	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Données primaires (<i>verbatim des entreprises et des ONG</i>)</li> <li>- Données secondaires               <ul style="list-style-type: none"> <li>o <i>données secondaires internes (organigrammes, documents thématiques, conventions, etc.)</i></li> <li>o <i>données secondaires externes (sites institutionnels des organisations étudiés, documents financiers, documents extra-financiers, presse professionnelle, presse académique, etc.)</i></li> </ul> </li> </ul>
Des répondants	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entreprises               <ul style="list-style-type: none"> <li>o <i>en posture collaborative</i></li> <li>o <i>en posture non collaborative</i></li> </ul> </li> <li>- ONG               <ul style="list-style-type: none"> <li>o <i>en posture collaborative</i></li> <li>o <i>en posture non collaborative</i></li> </ul> </li> </ul>
Des méthodes de collecte	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revue de littérature</li> <li>- Analyse documentaire et statistique</li> <li>- Observation non participante dans le cadre du groupe de travail de l'ORSE et de l'ADERSE sur la performance globale</li> <li>- Enquête qualitative (Entretiens semi-directifs)</li> <li>- Étude de cas</li> </ul>
Des méthodes de traitement et d'analyse	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse qualitative automatique (NVivo 10)</li> <li>- Analyse thématique</li> <li>- Théorisation ancrée (<i>grounded theory</i>)</li> </ul>

#### **4. Élaboration du design de la recherche**

Le design d'une recherche peut être défini comme « *la trame qui permet d'articuler les différents éléments d'une recherche : problématique, littérature, données, analyse et résultat* » (Royer et Zarlowski, 1999). Son appellation peut varier selon la nature de la recherche (Giordano, Jolibert, 2012), c'est pourquoi il est courant de lire les termes de 'canevas', 'plan', ou encore 'architecture' de la recherche. Cependant, l'objectif final selon la sémantique reste le même, il s'agit en effet d'exposer les lignes qui rythment le projet de recherche. La figure ci-dessous schématise la trame de notre recherche.

*Schéma intro.2 : Trame de notre recherche*



**PARTIE I**

-

**ÉTAT DE L'ART ET**

**ANCRAGES**

**THÉORIQUES : LA**

**CONSTRUCTION DU**

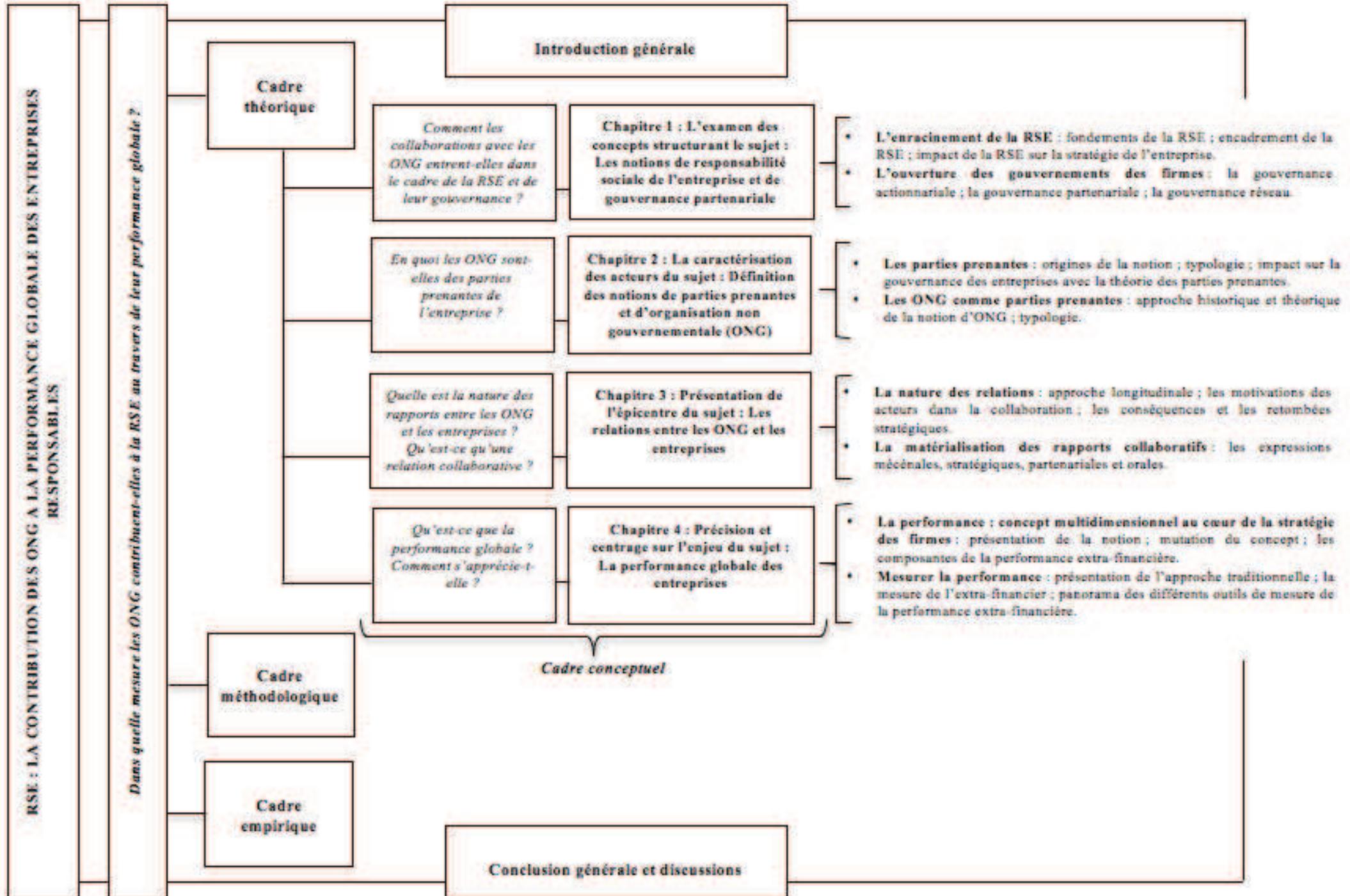
**CADRE CONCEPTUEL**

La revue de littérature que nous allons exposer ci-après nous permet de mettre en exergue l'état de la recherche sur les mots clés de notre sujet ainsi que de construire notre cadre conceptuel. Nos travaux concernent la contribution des ONG à la performance globale des entreprises. C'est pourquoi nous nous sommes concentrés sur les concepts de responsabilité sociale, de gouvernance partenariale, de parties prenantes, d'organisation non gouvernementale et de performance globale.

Nous avons étudié les travaux académiques afin de renforcer notre ancrage théorique et quand cela était nécessaire nous avons consolidé notre exploration avec les travaux des professionnels ce nous qui a permis de combler un manque constaté dans les travaux scientifiques.

Notre état de l'art se découpe en quatre chapitres : Nous aborderons dans un premier chapitre l'examen des concepts structurant notre sujet à savoir les notions de responsabilité sociale de l'entreprise et de gouvernance partenariale (chapitre 1). Puis, nous caractériserons dans un deuxième chapitre les acteurs de notre sujet ce qui nous mènera à définir les notions de parties prenantes et d'organisation non gouvernementale (chapitre 2). Ensuite, nous présenterons dans un troisième chapitre l'épicentre de notre sujet en détaillant les relations entre les ONG et les entreprises (chapitre 3). Alors, nous préciserons et centrerons l'enjeu de notre sujet en présentant la notion de performance globale des entreprises (chapitre 4). Enfin, nous synthétiserons notre cadre conceptuel, développé tout au long de l'état de l'art (conclusion du cadre théorique).

Schéma part.1.1 : Plan de la partie I



## **Chapitre 1 : L'examen des concepts structurant le sujet : Les notions de responsabilité sociale de l'entreprise et de gouvernance partenariale**

Notre recherche s'intéresse aux relations entre les entreprises et les ONG dans le cadre des collaborations et des impacts sur la performance globale. Ces liens se concrétisent dans le contour des politiques RSE dans lesquelles s'engagent les firmes et demandent aux organisations d'adapter leur gouvernance pour faciliter la cohabitation entre les différents acteurs. C'est pourquoi il nous semble important de faire une revue de la littérature des concepts qui délimitent notre thématique. Ainsi, nous nous intéresserons dans un premier temps à la responsabilité sociale des entreprises (RSE), concept désormais enraciné dans le paysage socio-économique des entreprises (1.1). Puis, nous aborderons la notion de gouvernance partenariale qui appelle à une nouvelle représentation de l'organisation des gouvernements des firmes (1.2). Nous retiendrons dans un dernier point les concepts mobilisés pour notre recherche (1.3).

### **1.1 L'enracinement de la RSE**

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est une notion dynamique, aux origines discutables, certains auteurs lui donnent pour berceau l'ouvrage intitulé *Social Responsibilities of the Businessman* rédigé en 1953 par Bowen et complété par *The Responsible Company*, écrit par Goyder en 1961. D'autres, comme Tiberghien (2004) exposent que l'on peut remarquer une ascendance à la RSE dès le XVIII<sup>ème</sup> siècle. L'auteur utilise l'exemple du boycott par les consommateurs anglais du sucre de canne des Caraïbes produit grâce à l'esclavage. Il mentionne de même l'élaboration au XIX<sup>ème</sup> siècle, d'une législation européenne relative à l'amélioration des conditions de travail des ouvriers. Cependant, ce n'est qu'à partir de la fin du XX<sup>ème</sup> siècle que l'Europe est réellement imprégnée par ces priorités sociales, environnementales et sociétales.

Aujourd'hui, la RSE est complètement intégrée dans les processus et les pratiques des entreprises. Bien qu'il n'y ait pas d'uniformisation managériale, le concept fait sens et les démarches responsables des sociétés traduisent une innovation sur le sujet en perpétuelle évolution. Il nous semble important de définir cette notion de RSE qui supporte une « *prolifération d'approche* » (Garriga, Melé, 2004). En effet, Capron et Quairel-Lanoizelée (2010 ; 2016) soulignent l'étendue « *particulièrement vaste* » de la RSE qui fait écho à de nombreux domaines. Les travaux soulignent la densité de la notion ce qui en fait un concept « *ambigu et complexe* » (Gond, Igalens, 2010). Pour Acquier et Gond (2007), la RSE est un concept « *ouvert, multiforme et en construction* » et c'est sa capacité à être en construction

qui impose un « *flou conceptuel* » (Persais, 2009) et qui engendre de nombreuses définitions (Noël, 2004) et des modifications qui s'effectuent « *par vagues successives, avec l'introduction de nouveaux concepts* » (Gond, Igalens, 2010).

Nous verrons dans un premier temps les fondements de la RSE (1.1.1) puis nous détaillerons l'encadrement de la notion (1.1.2) pour enfin exposer ses impacts sur la stratégie des entreprises (1.1.3).

### ***1.1.1 Les fondements de la RSE***

Sans concurrencer les nombreux travaux académiques sur le sujet, il nous semblait important de revenir sur les fondements de la RSE et de repositionner le concept dans son contexte historique et théorique. En ce sens, nous développerons l'émergence historique de la notion (A) puis nous ferons l'inventaire des apports académiques, institutionnels et managériaux qui ont participé à en renforcer la définition (B).

#### **A) L'émergence de la RSE**

La littérature académique s'accorde pour identifier l'ouvrage de Bowen (1953) *The social responsibilities of the businessman* comme le repère de l'avènement du concept de responsabilité sociale des firmes dans la littérature, conférant de surcroît à l'auteur le titre de père de la RSE. Pourtant, Carroll (1979) démontre que le concept explicité par Bowen existait antérieurement aux recherches de ce dernier. Néanmoins, la communauté scientifique reconnaît que les travaux de Bowen érigent la RSE comme une priorité dans la recherche en sciences de gestion et qu'ils impulsent l'étude des relations entre les firmes et la société dans un courant nommé *business and society*. Ce courant qui met le curseur sur les interactions entre les firmes et leur environnement sociétal (Acquier, Gond, 2007) va être un espace de réflexion et de travail dans lequel de nombreux auteurs vont s'insérer et développer les concepts qui gravitent autour de la notion de RSE (Dahl, 1972 ; Carroll, 1979 ; Freeman, 1984 ; Wood, 1991 ; Balabanis et al., 1998 ; Hopkins, 1998). Très rapidement, la RSE va se voir apparaître des opposants qui vont atténuer l'engouement existant autour de la notion. C'est l'exemple de Friedman (1970) pour qui il n'existe qu' « *une seule responsabilité sociale de l'entreprise – celle d'utiliser ses ressources et de s'engager dans des activités destinées à accroître ses bénéfices tant que ça reste dans les règles du jeu, c'est-à-dire s'engager dans*

*une concurrence ouverte et libre sans tromperie ni fraude* »<sup>4</sup> ou encore celui de Drucker qui renforce la primauté du profit en expliquant que « *l'entreprise transforme un problème social en opportunité économique, en bénéfice économique, en capacité productive, en compétences humaines, en emplois bien rémunérés et en richesse* »<sup>5</sup>. Parallèlement, le concept va se stabiliser aux USA, mais donnera par la suite naissance à des réflexions nouvelles et complémentaires comme la théorie des parties prenantes, ou encore l'ouverture de la gouvernance des firmes ou bien la notion de performance sociale qui conduira plus tard à la performance globale. C'est seulement vers les années 1990 que le concept s'installe en Europe, motivé par plusieurs causes comme un recul de l'Etat-providence, la fin du modèle fordien ou encore la médiatisation grandissante des scandales financiers et des catastrophes naturelles. Ces facteurs vont faire émerger la RSE qui à l'origine était implicitement présente dans le modèle d'entreprise paternaliste (Matten, Moon, 2005) et qui apparaîtra dans les grondements de la société civile à l'égard des débordements des firmes. Par ailleurs, de nombreux travaux académiques soulignent que le paternalisme du XIX<sup>ème</sup> siècle peut s'apparenter à la RSE d'aujourd'hui (Gendron, 2000 ; Boutillier, 2003 ; Pasquero, 2005 ; Boutillier, Fournier, 2006 ; Jorda, 2007 ; Carroll, 2008).

Capron et Petit (2011) retiennent que l'appréhension des RSE change selon le temps, le lieu, mais aussi le contexte juridique et géopolitique. Historiquement, ils mettent en lumière trois temps dans la conception et la construction du principe de la RSE. Ils distinguent la conception éthique, la conception utilitariste et enfin la conception fondée sur la soutenabilité. La conception éthique de la RSE tire ses origines dans le paternalisme d'entreprise du XIX<sup>ème</sup> (Pasquero, 2005). En effet, cette approche très imprégnée de la pensée protestante a vu le jour aux USA dans les années 1950, elle renvoie à l'éthique personnelle du chef d'entreprise qui se doit d'orienter l'entreprise dans une dynamique de bienfaisance sociétale (Gendron, 2000). Le deuxième temps, représenté par le courant utilitariste de la RSE, naît également aux USA. Cette nouvelle approche inscrit la firme dans une posture où sa contribution sociale est motivée par l'intérêt économique. Cette conception sacralise la notion de parties prenantes qui doit être intégrée dans le calcul stratégique des entreprises (Freeman, 1984). Par ailleurs, la notion de performance sociale s'installe aux côtés de la performance économique (Carroll,

---

<sup>4</sup> Notre traduction. Friedman (1970) : « there is one and only one social responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud. »

<sup>5</sup> Notre traduction. Drucker (1984) : « Business turns a social problem into economic opportunity and economic benefit, into productive capacity, into human competence, in to well-paid jobs, and into wealth. »

1979). Enfin, le troisième temps qui est celui de l'approche de la RSE fondée sur la soutenabilité apparaît dans les pays européens dans les années 1990. Cette conception souligne la place et l'impact de l'entreprise dans la société qui n'est plus en mesure d'ignorer les attentes de la société civile, garde fou des enjeux contemporains qui s'imposent à la collectivité.

Au regard de l'évolution de la RSE, les États-Unis et l'Europe ont pour point commun les conséquences des révolutions industrielles vécues le siècle précédent (Rosé, Delanoé, 2008). En effet, ces révolutions ont apporté des modifications sociales importantes au sein des firmes comme notamment le besoin de gagner une légitimité vis-à-vis de la société. En Europe ces problématiques de légitimité sociale ont d'abord été développées par des secteurs sensibles tels que le nucléaire, puis il y a eu un élargissement à l'ensemble des secteurs à partir de la fin du XX<sup>ème</sup> siècle (Chauveau, Rosé, 2003). Pour Rosé et Delanoë (2008) l'histoire a contribué à consolider la RSE en Europe. Les auteurs invoquent plusieurs facteurs historiques comme les vagues de délocalisation, les problématiques géopolitiques de la fin du XX<sup>ème</sup> siècle, les effets générés par le choc pétrolier de 1974, les problématiques liées à l'accroissement du chômage et aux exclusions sociales. Il est intéressant par ailleurs de noter dans la littérature scientifique la dualité esquissée entre les conceptions européennes et américaines de la RSE (Acquier et al., 2005). Néanmoins, Pesqueux (2010) reste prudent sur la possible distinction entre le modèle « *anglo-américain* » et « *européen* ». En effet, s'il est possible de dessiner les contours d'une perspective culturaliste de la RSE il faut veiller à ce que « *l'interculturel commence là où le stéréotype ne débouche pas sur la dévalorisation de l'Autre* » (ibid.). L'auteur distingue alors des caractéristiques pour nourrir la distinction entre les deux perspectives (anglo-américaine et européenne).

Ainsi, le concept qui a pris racine aux USA à la moitié du 20<sup>ème</sup> siècle a eu le temps de murir alors qu'il est plus jeune en Europe. Contrairement à l'approche américaine qui renferme une dimension religieuse importante, Acquier et al., (2005) démontrent que la RSE européenne exprime une certaine laïcité. Par ailleurs Combes (2005) distingue les deux approches en expliquant qu'en Europe la RSE tire ses origines « *dans une longue tradition de capitalisme social* » alors que la version américaine descend d'une approche plus « *moraliste* » (ibid.). De même, Capron et Quairel-Lanoizelée (2007) soulignent une distinction entre les deux approches de par la présence des autorités publiques dans la matérialisation de la RSE. En effet, aux USA l'intervention de l'État sur la RSE serait perçue comme une entrave alors que la dynamique européenne intègre plus aisément la sphère étatique.

## B) Définition de la RSE : un concept multi-sens aux sources variées

Comme évoqué par Allouche et *al.*, (2004), la multiplicité des acteurs qui entrent en jeu dans le cadre de la RSE est la cause d'un manque d'harmonisation. Le constat est le même chez Crane et *al.*, (2008), qui déplorent un manque de cadre uniforme s'agissant de la définition de la RSE. Nous verrons ci-après, la contribution de la littérature nord-américaine (1) à l'explication du concept, mais aussi l'apport de la littérature européenne (2) ainsi que l'apport institutionnel (3) et managérial (4).

### 1) L'apport de la littérature nord-américaine

Bien que la conception américaine soit dans une optique différente de la logique européenne, il nous semble important de capitaliser les définitions américaines qui ont participé à la construction de la notion de RSE.

Comme l'expose notre tableau ci-après, de nombreux auteurs se sont positionnés sur le concept de RSE :

***Tableau chap.1.1 : Synthèse des définitions américaines de la RSE***

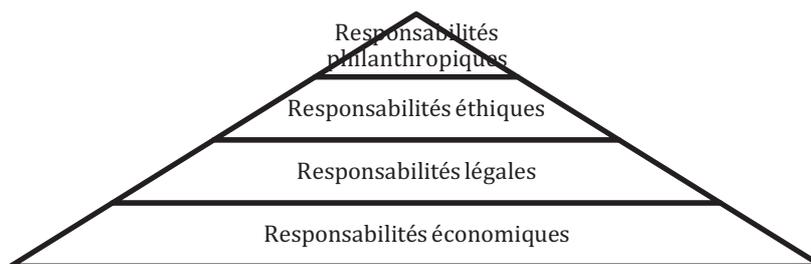
Auteurs	Définition de la RSE	Notre traduction
Barnard (1938)	« analysis economic, legal, moral, social and physical aspects of environment. »	« Analyse les aspects économiques, juridiques, moraux, sociaux et physiques de l'environnement. »
Bowen (1953)	« obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society. »	« Obligations des hommes d'affaires de poursuivre des politiques, de prendre des décisions ou de suivre des lignes d'action qui soient soutenables en termes d'objectifs et de valeurs pour notre société. »
Dahl (1972)	« every large corporation should be thought of as a social enterprise; that is an entity whose existence and decisions can be justified insofar as they serve public or social purposes. »	« Chaque grande entreprise doit être considérée comme une entreprise sociale ; c'est-à-dire comme une entité dont l'existence et les décisions peuvent être justifiées dans la mesure où elles servent à des fins publiques ou sociales. »
Carroll (1979)	« The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time. »	« La responsabilité sociale de l'entreprise englobe les attentes économiques, juridiques, éthiques et discrétionnaires que la société a des organisations à un moment donné. »
Wood (1991)	« basic idea of corporate social responsibility is that business and society are interwoven rather than distinct entities. » ; « a business organization's configuration of principles of social responsibility, processes, of social responsiveness, and policies, programs, and observable outcomes as they relate to the firm's societal relationships. »	« L'idée de base de la responsabilité sociale des entreprises est que les entreprises et la société sont des entités entrelacées plutôt que distinctes » ; « La configuration des principes de responsabilité sociale, des processus, de la réactivité sociale, des politiques et des programmes d'organisation d'entreprise, ainsi que des résultats observables liés aux relations sociétales de l'entreprise. »
Balabanis, Phillips, Lyall (1998)	« In the modern commercial area, companies and their managers are subjected to well publicised pressure to play an increasingly active role in society. »	« A l'époque de l'ère commerciale moderne, les entreprises et leurs gestionnaires sont soumis à une pression bien médiatisée pour jouer un rôle de plus en plus actif dans la société. »

Hopkins (1998)	« Corporate social responsibility is concerned with treating the stakeholders of the firm ethically or in a socially responsible manner. Stakeholders exist both within a firm and outside. Consequently, behaving socially responsibly will increase the human development of stakeholders both within and outside the corporation. »	« La responsabilité sociale de l'entreprise consiste à considérer les parties prenantes de l'entreprise de manière éthique ou de manière socialement responsable. Les parties prenantes existent à la fois au sein d'une entreprise et à l'extérieur. Par conséquent, un tel comportement (socialement responsable) augmentera le développement humain des parties prenantes tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. »
----------------	--	---

Ces définitions permettent de comprendre l'appréhension de la RSE aux USA. On observe que la responsabilité sociale des entreprises revêt un caractère individuel (Bowen, 1953), car il s'agit de tourner l'attention sur les « *businessmen* » (ibid.). Par ailleurs, ces définitions cristallisent la place de l'entreprise au sein de la société. En effet les firmes doivent jouer un rôle actif au sein de la société (Balabanis, Phillips, Lyall, 1998). De plus, la RSE met en équilibre aux côtés des attentes économiques des enjeux sociaux et éthiques (Carroll, 1979). Enfin, la littérature académique américaine souligne également le poids et le rôle des parties prenantes qui devront être considérées par l'entreprise (Hopkins, 1998).

Il est intéressant de noter que la conception de la RSE de Carroll (1979) a longtemps dominé. En effet, l'auteur présente la RSE comme les obligations qui incombent à l'entreprise à l'égard de la société. Comme l'expose Carroll à travers sa pyramide de responsabilité sociale, représentée ci-dessous, ces obligations sont économiques, légales, éthiques et philanthropiques.

**Figure chap.1.1 : Modèle tridimensionnel de Carroll (Adapté de Carroll, 1979)**



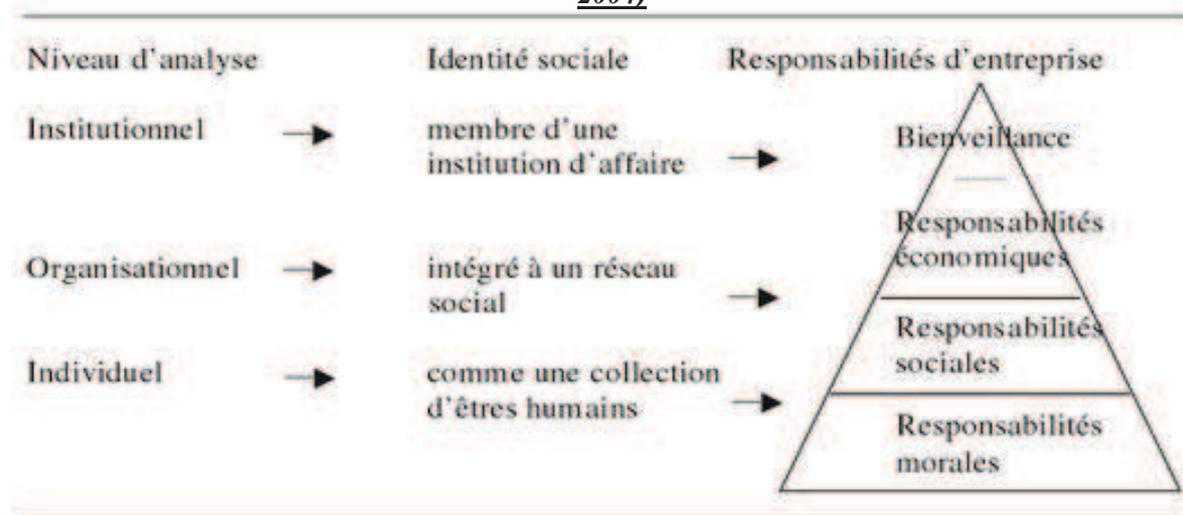
Ainsi, d'un point de vue économique, les firmes doivent produire des biens et des services en tenant compte des normes de qualité et de sécurité. De plus, au regard de la dimension légale, elles devront s'aligner aux cadres législatifs en respectant les attentes du législateur. Parallèlement, s'agissant de l'éthique, elles devront adopter une posture et un comportement moral en concordance avec les attentes de la société. Enfin, pour l'aspect philanthropique, elles devront œuvrer pour la société à travers des actions sociétales sans but lucratif.

Pour Wood (1991) le modèle de Carroll met en exergue la dimension commerciale de la firme<sup>6</sup>. En effet, au regard du modèle proposé par Carroll, la base de la pyramide de la responsabilité est économique ce qui a pour conséquence d'occulter les dimensions légales, éthiques et philanthropiques. Par ailleurs, pour l'auteur ce modèle de la RSE souligne la liberté des firmes d'agir en fonction de leur besoin. Pesqueux (2010) souligne cette hiérarchisation en qualifiant le modèle de Carroll de « *segmentation en niveaux d'exigences croissants* ». Wood (1991) se dégage alors du modèle de Carroll et propose une approche de la RSE qui repose sur trois principes structurels qui sont trois niveaux de responsabilité auxquels les entreprises devront se soumettre :

- un niveau de responsabilité individuelle qui incombe aux managers de l'entreprise qui devront diriger et orienter la firme de manière responsable ;
- un niveau de responsabilité organisationnelle qui incombe à l'entreprise au regard de ses activités sur l'ensemble de ses parties prenantes ;
- un niveau de responsabilité institutionnelle qui rend l'entreprise responsable au regard de la société au sens large.

Kang (1995) va s'inspirer de l'approche de Wood (1991) et proposer un modèle où la pyramide de Carroll (1979) est inversée. En ce sens, « *une entreprise favorise l'atteinte de ses responsabilités économiques si et seulement si elle a favorisé la formation de choix moraux, s'est conformée aux exigences légales et a fait preuve de responsabilité sociale* » (Wood, 2004).

**Figure chap.1.2 : Modèle RSE de Kang (1995) selon les travaux de Wood et Carroll (Tiré de Wood, 2004)**



<sup>6</sup> Carroll (1979) précise cependant que la taille des différents niveaux de responsabilité de sa pyramide n'a aucune importance.

Wood (2004) souligne que les managers ont néanmoins préféré le modèle de Carroll, car ce dernier, basé sur une approche hiérarchique où le pilier est la dimension économique, est plus attrayant et reflète « *adéquatement la façon dont eux-mêmes conçoivent leurs multiples devoirs* » (ibid.).

## **2) L'apport de la littérature européenne**

Bien que l'on note de nombreux travaux français sur le paternalisme au XIX<sup>ème</sup> siècle (Trimouille 1974 ; Schwartz, 1979 ; Delabre, Gautier, 1983 ; Ewald, 1986 ; Hatzfeld, 1989 ; Charle, 1991 ; Gueslin, 1992), mais également sur la morale de l'entreprise (Gélinier, 1965), la littérature européenne sur l'opérationnalisation de la RSE est plus récente. En effet, Lépineux et al., (2016) expliquent qu'à la fin du siècle dernier la littérature française sur la RSE était très faible. Cependant, depuis les années 2000 c'est un thème qui stimule les chercheurs en sciences de gestion (Uzan, Heraut-Zérigui, 2015).

Les chercheurs européens (Igalens, 2004 ; Branco, Rodrigues, 2006) s'inscrivent aujourd'hui dans la lignée de la définition proposée par la Commission des Communautés Européennes et soulignent le caractère volontaire du concept. Blanc (2008) propose une définition courte de la RSE en expliquant qu'il s'agit de la « *transposition aux entreprises de la logique du développement durable* ». D'autres auteurs comme Pesqueux (2006) mettent l'accent sur la dimension instrumentale de la RSE, c'est également le cas de Capron et Quairel-Lanoizelée (2007) pour qui elle représente « *l'ensemble des discours et des actes concernant l'attention portée par les entreprises à l'égard de leurs impacts sur l'environnement et la société* ». D'autres encore (Lauriol, 2004 ; Pfeffer, 2010 ; Travaillé, Naro, 2013) expliquent la RSE comme la réponse des firmes aux attentes de la société. En ce sens, Pesqueux (2010) inscrit le caractère partenarial de la notion et révèle la place et le rôle des parties prenantes. En effet, pour l'auteur la RSE est « *la prise en compte des demandes de ce qu'il est convenu d'appeler les « parties prenantes » comme formalisation de la réponse à une demande sociale venant alors confondre responsabilité sociale et réceptivité sociale et l'intégration des « pratiques » liées à cette notion aux logiques de gestion* » (ibid.). Gond et Igalens (2012) soulignent l'importance du lien entre l'entreprise et la société au sens large en expliquant que la RSE est « *une construction sociognitive 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* » et que « *son contenu reflète les relations désirables entre entreprise et société telles qu'elles sont définies par l'environnement social, culturel et institutionnel* » (ibid.). A l'inverse, Allouche et al.,

(2004), dans une vision plus économique exposent que la RSE peut se traduire par les actes de l'entreprise qui tente de « *répondre à la nécessité de maximiser les objectifs de l'entreprise par l'entremise de sa rentabilité, au profit toujours de l'actionnaire, mais aussi de ses autres partenaires* ».

Persais (2007), synthétise les caractéristiques gravitant autour de la notion de RSE et retient que la responsabilité sociale se caractérise par « *la reconnaissance par la firme de ses obligations vis-à-vis d'un ensemble de parties prenantes, celles-ci dépassant le stade des obligations légales ou fiduciaires pour concerner les domaines de l'éthique et de la citoyenneté* », mais aussi qu'elle résulte « *d'une démarche volontaire et désintéressée* » et qu'elle « *suppose que l'entreprise soit non seulement réceptive aux demandes éthiques actuelles et futures), mais également qu'elle affirme sa volonté de participer activement au progrès sociétal* ». Enfin l'auteur, retient que « *la RSE est une attitude plus qu'un état. L'entreprise ne pouvant définir seule sa responsabilité (subjective par nature), une démarche de RSE suppose une relation permanente avec les parties prenantes de façon à définir avec elles le niveau de cette responsabilité sociétale* ».

### **3) L'apport institutionnel**

Comme le souligne Essid (2009), la responsabilité sociale des entreprises est la forme d'engagement des firmes aux problématiques du développement durable. Il s'agit alors d'une micro-participation à l'échelle des entreprises à des enjeux macros, c'est-à-dire à l'échelle globale. Il convient alors de définir la notion de développement durable qui a été pour la première fois exposée dans le rapport publié en 1987 par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement des Nations Unies, connu sous le nom de son auteur « *rapport Brundtland* ». Le rapport délimite une stratégie afin de concilier développement et environnement permettant aux entreprises de contribuer au développement durable, défini dans la commission comme le « *développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre les capacités des générations futures à répondre aux leurs* ».

Dans la lignée du rapport Brundtland, la Commission des Communautés Européennes sur la responsabilité sociale des entreprises présente et définit le concept de la RSE au travers de son Livre Vert communiqué en 2001. L'institution expose que la « *Responsabilité Sociale des Entreprises signifie essentiellement que celles-ci (les entreprises) décident de leur propre initiative de contribuer à améliorer la société et rendre plus propre l'environnement. [...] un nombre croissant d'entreprises reconnaissent de plus en plus clairement leur*

*responsabilité sociale et considèrent celle-ci comme une composante de leur identité. Cette responsabilité s'exprime vis-à-vis des salariés et, plus généralement, de toutes les parties prenantes qui sont concernées par l'entreprise, mais qui peuvent, à leur tour, influencer sur sa réussite [...] Bien que leur responsabilité première soit de générer des profits, les entreprises peuvent en même temps contribuer à des objectifs sociaux et à la protection de l'environnement, en intégrant la responsabilité sociale comme investissement stratégique au cœur de leur stratégie commerciale, de leurs instruments de gestion et de leurs activités ».* Elle actualise sa définition dans son rapport de 2011, en ajoutant que « *la RSE est la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société* ».

Pour Ségal et al., (2003) cette définition met l'accent sur « *un certain nombre de critères* » qui composent et animent le concept de responsabilité sociale. En effet, les auteurs soulignent « *le caractère volontaire* » de la RSE, mais aussi son « *caractère durable* » en précisant qu'il s'agit « *d'une forme nouvelle de gouvernement* ». Ils exposent également « *l'exigence de transparence* » demandée aux entreprises qui découlent de cette responsabilité et enfin le caractère partenarial avec le besoin d'associer les « *parties prenantes internes et externes aux sujets qui les concernent* » (ibid.).

Cet apport institutionnel a été une charnière importante dans la conception et le développement de la RSE, notamment pour la littérature scientifique qui a insisté sur le « *caractère volontaire et non légaliste* » (Nanteuil de, 2009).

#### **4) L'apport managérial**

Dejean et Gond (2004) esquissent la contribution des entreprises à la définition de la RSE. En effet, ils montrent que les définitions proposées s'évertuent à placer l'entreprise au cœur d'un engagement rythmé par des obligations et un cadre légal qu'elles se doivent de dépasser. Néanmoins, comme ils le soulignent, bien qu'inspirées des grandes lignes habituellement usitées, les définitions proposées par les organisations « *divergent quant à leur approche de la structure de la RSE, et les axes privilégiés [...] ne sont pas toujours les mêmes* » (ibid.) selon le contexte et la nature de la firme. C'est pourquoi les définitions varieront d'une structure à l'autre qui adaptera sa vision de la RSE à son secteur, ses attentes, ses valeurs et ses parties prenantes.

Après avoir défini et rappelé le contexte historique de la RSE nous allons à présent voir le cadre qui conditionne son application.

### **1.2.2 L'encadrement de la RSE**

Bien que qualifié de droit mou ou de « soft law » par certains auteurs c'est-à-dire « *qui ne peut engager directement la responsabilité juridique de l'entreprise* » (Lacroux, Ben Larbi, 2009), car « *se situant ainsi en dehors des frontières du discours juridique* » (Callies, Renner, 2013), pour d'autres chercheurs la RSE interroge l'articulation entre la « soft law » et la « hard law » (Moreau, 2006). Néanmoins, comme nous l'avons souligné précédemment, le caractère volontaire de la RSE est une composante importante dans la conception européenne (Ségal et al., 2003) qui se veut être incitative et favoriser l'autorégulation des firmes (Branellec, 2011 ; Crifo et al., 2012 ; Branellec, Lee, 2015). Cependant, malgré cette liberté qui caractérise le concept de RSE, l'action et les stratégies des entreprises restent néanmoins encadrées sur le plan international (A), interne et européen (B) et par la normalisation (C).

#### **A) L'encadrement international**

Au plan international, il existe plusieurs référentiels d'engagement, de conduite et des outils pour opérationnaliser la RSE. Ces instruments proposent une grille de lecture de la RSE ainsi que les comportements socialement responsables à adopter. Parmi cet encadrement international, on dénombre :

- les conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), qui concernent les principes et droits fondamentaux au travail ;
- la déclaration tripartite de l'OIT sur les multinationales : adoptée par le Conseil d'Administration du Bureau International du Travail en 1977 et amendée en 2000, cette déclaration à valeur déclarative a pour vocation de stimuler les firmes multinationales à « *contribuer positivement au progrès économique et social* » ;
- le développement des accords-cadres internationaux (ACI) et les accords-cadres européens (ACE) : ces accords sont négociés par les partenaires sociaux, ils permettent d'élargir au niveau européen ou international des accords nationaux en lien avec RSE. Ils recouvrent plusieurs domaines comme les droits sociaux fondamentaux de la déclaration de l'OIT de 1998, mais aussi l'environnement, l'emploi, les conditions de travail et la santé.
- le Pacte International relatif aux Droits Économiques Sociaux et Culturels (PIDESC) : qui a été adopté en 1966 par l'ONU il est entré en vigueur en France le 4 novembre 1980. Ce pacte renvoie au droit au travail, au droit à des conditions de travail justes et favorables, au droit à la sécurité sociale et à la liberté syndicale.

- les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales : ces recommandations formulées par les gouvernements invitent les entreprises multinationales à adopter des comportements responsables dans les domaines des droits de l'homme, de l'environnement, des relations professionnelles, de la publication de leurs informations, de la lutte contre la corruption, de la concurrence, des intérêts des consommateurs ainsi que de la science et de la technologie.
- la *Global Reporting Initiative* (GRI) : la GRI est un organisme qui regroupe des ONG, des entreprises, des experts, etc. qui établissent collégialement des indicateurs qualitatifs et quantitatifs ainsi qu'une méthodologie à destination des firmes pour orchestrer leur *reporting* extra-financier.
- le pacte Mondiale « global compact » : qui a été officiellement initié en 2000 est présenté comme une « *feuille de route pour les organisations qui souhaitent faire progresser leur démarche de responsabilité sociétale ; ils concernent tous les pays, secteurs d'activités, tailles, etc* ». Organisé autour de 10 principes, il recouvre les champs des droits de l'homme, des normes internationales du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption.
- la norme ISO 26000 : sorti en novembre 2010, elle entend la RSE comme la responsabilité des entreprises « *vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent 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, est en accord avec les normes internationales de comportement, est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en oeuvre dans ses relations* ». Cette norme qui est un guide pour dialoguer avec les parties prenantes recouvre les champs de la gouvernance de l'organisation ; des droits de l'Homme ; des relations et conditions de travail ; de l'environnement ; de la loyauté des pratiques ; des questions relatives aux consommateurs et des communautés et du développement local.
- les Principes directeurs de l'ONU sur les entreprises et les droits de l'Homme : adoptés le 17 juin 2011 par le Conseil des droits de l'Homme des Nations Unies, ils s'articulent en trois piliers « *protéger, respecter et remédier* ». Ces principes font de la prévention et de la gestion des risques une priorité et étendent la responsabilité des firmes sur l'ensemble de la chaîne de valeur où elles font autorité. Ils soulignent également le rôle de l'état ainsi que le caractère obligatoire des droits de l'homme et du droit du travail.

## **B) L'encadrement interne et européen**

Sur le plan légal interne et européen, les entreprises sont soumises aux dispositions du Code du travail concernant l'aspect social. On note pour le plan européen les publications de la Commission Européenne avec par exemple son Livre Vert (2001) qui conceptualise la notion de RSE.

On note par ailleurs que le droit français ne s'intéresse pas au contenu de la RSE, mais à l'obligation des entreprises de communiquer. En effet plusieurs lois sont venues réglementer la communication des informations extra-financières des firmes. On dénombre dans le droit français plusieurs dispositions législatives qui astreignent les grandes entreprises et les sociétés cotées en bourse à publier annuellement des informations extra-financières soumises à des batteries d'indicateurs RSE dans leurs rapports :

- la **loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (NRE)** 2001-420 du 15 mai 2001 qui à travers son article 116 astreint les entreprises cotées à publier publiquement un *reporting* social et environnemental qui doit renseigner « *sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité* » ;
- La **loi n°2010-788 du 12 juillet 2010 portant sur l'engagement national pour l'environnement, dite loi Grenelle 2**, a eu plusieurs incidences dont la modification de l'article 225-102-1 du code de commerce qui est l'article en droit français qui orchestre la dimension juridique de la RSE. En effet, l'article 225 du Grenelle 2 expose l'obligation pour les entreprises cotées et les « *sociétés dont le total de bilan ou le chiffre d'affaires et le nombre de salariés excèdent des seuils fixés par décret en Conseil d'État* » de dresser un bilan social et environnemental contenant des « *informations sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité ainsi que sur ses engagements sociétaux en faveur du développement durable* ». Par ailleurs, l'article 225 du Grenelle 2 souligne l'obligation pour l'entreprise d'obtenir une attestation de la présence des informations par un organisme tiers indépendant. En effet, l'article 225 précise que « *l'avis de l'organisme tiers indépendant comporte notamment une attestation sur la présence de toutes les informations devant figurer au regard des obligations légales ou réglementaires* ». De même, il appartient aux entreprises d'obtenir un avis motivé par un organisme tiers indépendant sur la sincérité des informations exposées. En effet, l'article 225 annonce que « *les informations sociales et environnementales figurant ou devant figurer au regard des obligations légales et réglementaires font*

*l'objet d'une vérification par un organisme tiers indépendant* ». De plus, l'article 225 prévoit le cas où l'entreprise ne satisfait pas son obligation, en effet « *lorsque le rapport annuel ne comprend pas les mentions prévues au premier alinéa, toute personne intéressée peut demander au président du tribunal statuant en référé d'enjoindre sous astreinte au conseil d'administration ou au directoire, selon le cas, de communiquer ces informations* » ;

- la **loi Warsmann** adoptée le 29 février 2012 apporte principalement deux modifications. Tout d'abord, la loi réduit l'obligation de *reporting* pour les filiales dès lors que la société mère s'est soumise à l'exercice, en effet, l'article 12 de la loi souligne que « *les filiales ou sociétés contrôlées qui dépassent les seuils mentionnés à la première phrase du présent alinéa ne sont pas tenues de publier les informations mentionnées au cinquième alinéa du présent article dès lors que ces informations sont publiées par la société qui les contrôle, au sens de l'article L. 233-3, de manière détaillée par filiale ou par société contrôlée et que ces filiales ou sociétés contrôlées indiquent comment y accéder dans leur propre rapport de gestion* ». Par ailleurs, la loi applique un délai supplémentaire dans la mise en oeuvre de l'article 225 de la loi Grenelle 2 pour les entreprises visées par la loi ;
- la **loi de transition énergétique pour la croissance verte de juillet 2015** a pour objectifs de réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES), mais aussi de réduire l'utilisation des énergies provenant du nucléaire et des énergies fossiles et d'augmenter le recours aux énergies renouvelables. L'article 173 de la loi renforce les obligations en matière de *reporting* sur le climat pour les entreprises cotées ainsi que pour les entreprises du secteur financier : « *la prise en compte de l'exposition aux risques climatiques, notamment la mesure des émissions de gaz à effet de serre associées aux actifs détenus, ainsi que la contribution au respect de l'objectif international de limitation du réchauffement climatique et à l'atteinte des objectifs de la transition énergétique et écologique, figurent parmi les informations relevant de la prise en compte d'objectifs environnementaux* ». Enfin, la loi complète également l'article 225-102-1 du code du commerce en soulignant que le *reporting* « *rend compte également des risques financiers liés aux effets du changement climatique et des mesures que prend l'entreprise pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas-carbone dans toutes les composantes de son activité* » ;
- le décret n°2016-1138 du 19 août 2016 modifie ainsi l'article 225 du Code de Commerce relatif aux informations environnementales figurant dans le rapport de

gestion des entreprises. Ce décret tient compte des évolutions apportées par la loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte (2015), mais aussi la loi relative à la lutte contre le gaspillage alimentaire (2016). Par conséquent, les entreprises doivent : renseigner leurs engagements contre le gaspillage alimentaire ; renseigner leurs engagements en faveur d'une économie circulaire ; exposer les risques financiers liés au changement climatique.

**Tableau chap.1.2 : Synthèse des lois RSE de droit interne français**

Lois françaises encadrant la RSE	Principaux apports
<b>Loi NRE (2001)</b>	Obligation pour entreprises cotées de réaliser et publier un <i>reporting</i> social et environnemental « <i>sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité</i> ».
<b>Article 225 du Grenelle 2 (et par extension l'article 225-102-1 du code du commerce)</b>	Obligation de <i>reporting</i> pour les sociétés cotées et certaines grandes entreprises sur la prise en compte des conséquences sociales et environnementales de son activité et de ses engagements sociétaux en lien avec le développement durable. Obligation de certifier la présence des informations par un organisme tiers indépendant. Obligation de certifier la sincérité des informations par un organisme tiers indépendant.
<b>Loi Warsmann (2012)</b>	Réduit l'obligation de <i>reporting</i> pour les filiales dès lors que la société mère s'est soumise à l'exercice. Retarde le délai pour certaines entreprises dans la mise oeuvre de l'article 225.
<b>Loi sur la transition énergétique pour la croissance verte (2015)</b>	Renforce les obligations en matière de <i>reporting</i> sur le climat pour les entreprises cotées ainsi que pour les entreprises du secteur financier.

### **C) L'encadrement de la RSE par la normalisation**

L'apport normatif encadre également la stratégie RSE. En effet, de nombreuses normes, certifications et labels permettent de structurer et dynamiser les politiques et les actions responsables des sociétés.

Comme le soulignent Maymo et Murat (2013) l'encadrement de la RSE par la normalisation permet aux entreprises de bénéficier d'un cadre homogène en terme de management, de pratiques, mais aussi de confier une lisibilité pour l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. En effet, une norme permet ainsi à l'entreprise d'adhérer à un ensemble de référence pour structurer son management et organiser sa communication auprès de ses parties prenantes internes et externes.

Certaines normes qui ont pour mission de proposer des modèles systémiques de politique à conduire appellent à la certification, c'est le cas de certaines normes ISO de l'Association Française de Normalisation (AFNOR). D'autres ne sont que de simple référentiel et ont pour vocation d'éclairer les entreprises sur la RSE, c'est le cas par exemple du Guide SD21000. On distingue alors les normes certifiantes reconnues dans l'article 225 du Grenelle II qui

« *constituent des preuves tangibles* » (ibid.) de l'engagement des firmes et les normes non certifiantes comme l'ISO 26000 ou l'ISO 9004 sur le management de la qualité durable.

Parmi les principales normes liées à la RSE on note :

- l'ISO 140001 : sur la performance environnementale
- l'ISO 50001 : sur la performance énergétique
- l'ISO 90001 : sur la performance et le management de la qualité
- la norme NF X 50-135 : sur les achats responsables
- la norme SA 8000 : sur le management des droits Humains et les conditions de travail décentes

Par ailleurs, il est possible pour les entreprises de se faire labelliser, c'est-à-dire de faire attester par un tiers la qualité d'un produit, d'un service ou encore d'une pratique reconnue et encadrée dans un référentiel. Ces labels sont gages de crédibilité et permettent à l'entreprise de renforcer sa communication corporate.

Parmi les labels on note par exemple :

- l'Eco label ou le NF environnement : qui portent sur le cycle de vie global du produit ;
- le label Diversité : qui porte sur les pratiques de l'entreprise en matière de diversité ;
- le label Egalité : qui porte sur les pratiques de l'entreprise en matière d'égalité ;
- l'AFAQ26000 : qui porte sur les pratiques de l'entreprise en matière de développement durable.

On note par ailleurs un effort de labellisation qui se dégage de la sphère non gouvernementale, c'est le cas du label Max Havelaar, des *Global Sullivan Principles* ou de la norme SA8000 de l'Agence d'accréditation du Conseil des priorités économiques. Ces labels traduisent l'engagement responsable et pertinent des firmes.

De surcroît, on dissocie des labels les chartes d'engagement qui ne sont que de simples outils à valeur déclarative et qui ne sont placés sous l'empire d'aucun contrôle. Alors que le label est soumis à la validation d'un ensemble d'attentes encadrées par un référentiel, la charte est volontaire et n'est soumise à aucune vérification ainsi toutes entreprises peuvent signer une charte. De plus, à la différence des labels, les chartes ne sont pas à durée limitée. On note par exemple la « *charte de la diversité en entreprise* » ou encore la « *charte Relations fournisseur responsables* ».

Au-delà de l'aspect volontariste et souple du principe de RSE, on note un encadrement qui offre des repères aux entreprises qui peuvent ainsi mettre en œuvre leurs politiques responsables. Il convient désormais de s'intéresser à l'impact de la RSE sur la stratégie des entreprises.

### ***1.1.3 L'impact de la RSE sur la stratégie de l'entreprise***

Face à un souci de perte de confiance de la part de l'opinion publique (Porter et Kramer, 2011) et plus largement des consommateurs envers les entreprises (Gurviez, 2001), les firmes tendent à corriger ce scepticisme qui entache leur réputation et s'adaptent aux attentes de la collectivité qui surveille de près son comportement social, économique, sociétal et environnemental. En effet, les entreprises ont perdu leur crédibilité (Porter, Kramer, 2006) de par les multiples scandales financiers, sociétaux, environnementaux qui gravitent autour de leurs activités. Ce contexte inconfortable pour les organisations, leur demande d'intégrer de manière pertinente des logiques RSE au plus profond de leur système, bouleversant ainsi leurs stratégies. Dejean et Gond (2004), explique que l'« *on assiste au renforcement d'un ensemble de pressions qui contraignent l'entreprise – au moins sur le plan de l'image et du symbole – et convergent pour lui faire adopter un comportement socialement responsable* ». Les auteurs signalent une multiplication des pressions qui conscientisent les firmes sur les enjeux sociétaux. Ils mentionnent parmi ces pressions : les mouvements anti-mondialisations, les grandes ONG, les consommateurs et les investisseurs. Ces pressions et ce renouvellement constant des enjeux sociétaux sont le corollaire tout d'abord d'une conscientisation des organisations des enjeux stratégiques de la RSE, mais aussi d'une acclimatation de leur stratégie globale.

Porter et Kramer (2006) proposent de discerner deux approches stratégiques de la RSE ; à savoir une approche défensive et une approche stratégique. Dans l'approche défensive, les firmes cherchent à atténuer et parfois anticiper les impacts de ses activités sur la société tout en intégrant au mieux les attentes des parties prenantes. Dans l'approche stratégique, l'entreprise doit adopter une posture où son implication RSE maximisera l'obtention d'un avantage concurrentiel.

Lavorata (2010) dresse une typologie de l'implication RSE des entreprises qui varient selon l'influence de l'environnement juridique, sociétal et concurrentiel des firmes. L'auteur distingue quatre types de stratégie :

- une stratégie passive : l'entreprise se contente d'appliquer la réglementation en vigueur afin de ne pas être répréhensible ;

- une stratégie défensive : l'entreprise injecte au sein de sa stratégie
- une stratégie proactive : l'entreprise développe une offre (bien ou service) qui s'inscrit dans la logique du développement durable
- une stratégie globale : la stratégie RSE est entièrement intégrée à la stratégie globale de l'entreprise.

Selon Porter et Kramer (2011), pour que la RSE ait un véritable impact sur la stratégie de l'entreprise, elle ne doit pas se limiter au seul respect de la législation et à la seule satisfaction des attentes des parties prenantes. En effet, la RSE stratégique, celle qui génère un avantage concurrentiel, c'est-à-dire un avantage sur la concurrence, tend à un mariage entre la stratégie de la firme et ses politiques RSE favorisant ipso facto un cercle vertueux. Il s'agit alors de créer de la valeur partagée c'est-à-dire « *créer de la valeur économique d'une manière qui profite aussi à la société, en répondant à ses besoins et ses défis* »<sup>7</sup> (Porter, Kramer, 2011).

Lépineux et al., (2016) distinguent deux démarches dans la stratégie RSE : une approche complémentaire entre RSE et stratégie d'entreprise ; une approche symbiotique entre RSE et stratégie d'entreprise. Dans l'approche complémentaire, l'entreprise met en harmonie sa stratégie RSE avec la stratégie globale de la firme. Selon Burke et Logsdon (1996), la stratégie RSE est le résultat d'une cohabitation entre l'activité de l'entreprise et la démarche RSE. La création de valeur sera alors le jeu d'équilibre entre :

- 'centrality' : c'est-à-dire l'harmonie entre les activités et les objectifs de l'entreprises et sa démarche RSE ;
- 'specificity' : c'est-à-dire la capacité de l'entreprise à se saisir des bénéfices liés à la RSE ;
- 'proactivity' : c'est-à-dire la réactivité de l'entreprise quant à ses pratiques RSE vis-à-vis des tendances sociales ;
- 'volontarisme' : c'est-à-dire les possibilités de décision discrétionnaire au niveau de la RSE au regard de la pression des contraintes externes ;
- 'visibility' : c'est-à-dire la transparence et la mise en lumière des pratiques RSE pour l'ensemble des parties prenantes internes et externes.

Dans l'approche symbiotique de la RSE, Porter et Kramer (2011) précisent que l'entreprise à l'origine même de sa création formalise une stratégie de valeur partagée. C'est en sens que la « *valeur partagée n'est pas la responsabilité sociale, la philanthropie ou même la durabilité,*

---

<sup>7</sup> Notre traduction de « creating economic value in a way that also creates value for society by addressing its needs and challenges. Business must reconnect company success with social progress » (Porter, 2011).

*mais une nouvelle façon de parvenir à la réussite économique* »<sup>8</sup> (Porter, 2011). Dans cette conception il s'agit de la recherche d'une globalité entre RSE et stratégie d'entreprise, c'est-à-dire « *d'établir une relation symbiotique entre la performance économique d'une part, et les performances sociétales et environnementales, d'autre part* » afin de dégager « *une performance multidimensionnelle pour la société en général* » (Lépineux et al., 2016).

Pour Porter et Kramer (2011) la stratégie RSE de valeur partagée est possible à la condition de trois critères : l'identification de nouveaux marchés et la conception d'une nouvelle proposition de valeur ; la redéfinition de la notion de productivité en tenant compte des externalités sur l'ensemble de la chaîne de valeur ; la cohabitation de l'entreprise dans un écosystème où gravite l'ensemble des parties prenantes de la firme.

La responsabilité sociale des entreprises n'a plus besoin de prouver sa légitimité puisqu'elle rythme désormais les mouvements des firmes. On comprend que l'idée de responsabiliser ses processus et ses activités est venue par une prise de conscience des entreprises, placées sous les projecteurs et les attentes de la société. Cette vigilance civile les conduit à une responsabilisation et à un rapprochement avec des acteurs externes et atypiques à leur noyau stratégique. C'est ainsi que nous allons nous intéresser à l'ouverture de la gouvernance des organisations.

## **1.2 L'ouverture des gouvernements des firmes : la gouvernance partenariale**

Les changements organisationnels permanents et les nombreuses mutations socio-économiques questionnent les configurations des entreprises (Plane, 2016). Par ailleurs, la prise en compte de la RSE (Uzan, Condomines, 2010) force les firmes à reconsidérer leur modèle de coordination managériale en privilégiant progressivement la dimension normalisatrice à la dimension autoritaire. En effet, la RSE, qui entend partager le contrôle de l'organisation entre tous les preneurs de risques, c'est-à-dire les parties prenantes, suppose de revoir leur modèle de gestion (Dupuis 2008).

Pérez (2012) souligne que les processus de responsabilité sociale de l'entreprise exigent une vision qu'il qualifie d'« *élargie* » de la gouvernance. En d'autres termes, pour que la démarche RSE soit cohérente, il faut placer des représentants des parties prenantes aux côtés des actionnaires.

---

<sup>8</sup> Notre traduction de « *shared value is not social responsibility, philanthropy or even sustainability, but a new way to achieve economic success* » (Porter, 2011)

Nous verrons dans un premier temps l'approche traditionnelle de la gouvernance de l'entreprise (1.2.1) qui est structurée autour des actionnaires. Puis, nous verrons que les entreprises ont ouvert leur gouvernement à leurs parties prenantes (1.2.2) ce qui donne une approche plus large de la gouvernance qualifiée de partenariale. Ensuite, nous verrons les conséquences de cette ouverture et plus précisément la matérialisation de la gouvernance partenariale (1.2.3). Enfin, nous verrons qu'il existe en parallèle des paradigmes traditionnels, une approche de la gouvernance centrée sur le réseau et l'écosystème des firmes qui s'enrichissent et opérationnalisent leurs démarches à travers des compétences complémentaires puisées chez leurs partenaires (1.2.4).

### ***1.2.1 Les origines actionnariales de la notion de gouvernance d'entreprise***

Pour Persais (2013) la notion de gouvernance d'entreprise nécessite « *d'appréhender la question de la répartition de la valeur ajoutée et de mettre en lumière les éléments qui y président* », c'est-à-dire qu'il faut s'interroger sur les détenteurs des intérêts de l'entreprise et sur le pouvoir qu'ils exercent. Selon Hg (2007) nos sociétés ont été traditionnellement pensées et échafaudées comme des systèmes économiques ayant comme objectif principal l'optimisation et la fructification du profit. C'est face à cette attente de rentabilité financière que le gouvernement de l'entreprise fait sens. Défini par Charreaux (1997) comme « *l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui 'gouvernent' leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire* », le gouvernement d'entreprise a longtemps été placé sous l'empire des actionnaires. Dans leur article, considéré comme fondateur dans la littérature sur la notion de gouvernance d'entreprise, Jensen et Meckling (1976) développent la théorie de l'agence qui est aux soubassements du concept de gouvernance (Caby, Hirigoyen, 2000). Définie par Jensen et Meckling (ibid.) comme un « *contrat en vertu duquel une ou plusieurs personnes (le ou les mandants) engagent une autre personne (l'agent) afin de réaliser un service en leur nom, impliquant alors de déléguer un certain pouvoir décisionnel à l'agent* »<sup>9</sup>, la théorie de l'agence implique alors une surveillance de la part des actionnaires (les mandants) du travail réalisé par le dirigeant (l'agent mandaté). En d'autres termes, le gouvernement d'entreprise qui « *renvoie à la structure et à l'exercice du pouvoir dans les entreprises* » (Persais, 2013) est originellement la matérialisation du contrôle des actionnaires

---

<sup>9</sup> Notre traduction. Citation originale : « *We define an agency relationship as a contract under which one or more persons (the principal(s)) engage another person (the agent) to perform some service on their behalf which involves delegating some decision making authority to the agent.* » (Jensen, Meckling, 1976)

sur les activités de l'organisation qui examinent les décisions et l'exercice des dirigeants qui impactent directement leurs intérêts. C'est ainsi qu'originellement la gouvernance des firmes est actionnariale, car les principaux intéressés sont les actionnaires qui ont investi des capitaux, espérant en retour les voir fructifier. Pluchart (2009) explique que ce mode de régence qualifié de « standard », entend « *réguler les relations entre les actionnaires (shareholders ou « propriétaires ») et les dirigeants (general managers ou « agents ») de l'entreprise* », dans l'optique de « *sécuriser les investissements des actionnaires* » (ibid.). L'auteur explique que la gouvernance actionnariale « *visé en priorité à assurer l'efficacité de la gestion de la propriété de l'entreprise par des actionnaires répartis (ou par des actionnaires familiaux), malgré les divergences d'intérêts et les différences de risques encourus par les actionnaires et les managers* ». Donc dans cette conception classique de la gouvernance, les actionnaires sont au centre de l'attention (Jacquillat et al., 2003) et ils s'assurent « *que les décisions de l'entreprise, ses actifs et les comportements de ses dirigeants et salariés vont bien dans le sens des objectifs de l'entreprise* » initialement définis (ibid.).

Bien que le modèle actionnarial soit encore très ancré dans les architectures organisationnelles actuelles, on note une mutation de la gouvernance des entreprises qui oppose le modèle actionnarial, développé ci-haut, au modèle partenarial (Kochan, Rubinstein, 2000).

### ***1.2.2 Vers une gouvernance élargie de l'entreprise : la gouvernance partenariale***

La réflexion académique et managériale met désormais en opposition la gouvernance actionnariale centrée sur les actionnaires à la gouvernance partenariale, centrée sur les parties prenantes de la firme. La RSE, par l'ouverture de la gouvernance aux parties prenantes, remet en question le gouvernement type des entreprises (Dupuis, 2008) où initialement l'actionnaire comme propriétaire, administre les décisions. En effet, on observe dans la littérature une opposition à la gouvernance actionnariale avec le modèle partenarial du gouvernement des sociétés (Charreaux, 1997 ; Kochan, Rubinstein, 2000 ; Rébérioux 2003 ; Nordberg, 2008) qui peut être défini comme la prise en compte de « *la grande entreprise managériale* » des « *intérêts de l'ensemble de ses partenaires et de la Société* » (Mostefaoui, Pluchart, 2011).

Directement inspirées de la théorie des parties prenantes, dans un modèle dit « partenarial », les décisions et leurs conséquences sont partagées entre les acteurs qui matérialisent un conflit d'intérêts. Dans cette architecture partagée, l'entreprise devient « *un construit social, réceptacle des attentes, objectifs et intérêts de multiples partenaires dont les dirigeants et les actionnaires, mais aussi les salariés, les clients, les fournisseurs et toutes autres personnes*

*qui peuvent influencer les décisions de l'entreprise (conception du modèle partenarial au sens strict) ou être influencées par les décisions de l'entreprise » (Meier, Schier, 2008).*

Pour l'Organisation de Coopération et de Développement Économique<sup>10</sup> (ci-après OCDE), la gouvernance d'entreprise « *est une dynamique qui définit les relations entre le management de l'entreprise, le conseil d'administration, ses actionnaires et ses parties prenantes* ». Cette définition s'écarte du courant actionnarial et rejoint la pensée de Kendall (1999) pour qui la gouvernance se construit autour des intérêts et de la responsabilité des parties prenantes clés. Cette conception s'inscrit dans la vision de Wirtz (2001) pour qui le gouvernement de l'entreprise doit « *garantir un processus durable et efficace de création de valeurs conformes à l'ensemble des parties prenantes internes et externes et en respect des règlements légaux, des statuts internes et des principes éthiques* », ou encore dans la conception de Pérez (2009) qui souligne que la gouvernance de l'organisation doit permettre d'« *améliorer la performance au sens de chacune des parties prenantes, tout en respectant à la lettre les règlements officiels, normes et statuts établis pour mettre en oeuvre ladite gouvernance dans l'entreprise* ».

Comme le présente Persais (2013) « *l'émergence de ce courant de pensée vient de la volonté de ses partisans de montrer que de multiples acteurs ont des intérêts dans l'entreprise, ceux-ci dépassant très largement le cadre économique habituel* ». En effet, pour l'auteur, cette conception partagée du gouvernement est légitimée par deux constats. Tout d'abord, il n'est plus envisageable à l'heure actuelle de contenter seulement les intérêts économiques des actionnaires au détriment des intérêts non économiques de l'ensemble des parties prenantes. Par ailleurs, l'ignorance des intérêts extra-financiers des parties prenantes serait contreproductive, voire nocive pour la pérennité de l'entreprise (Donaldson et Preston, 1995). Dès lors, l'actionnaire n'est plus le seul concerné (Albouy, 2012). Bien que considéré comme créancier résiduel et communément schématisé comme l'acteur principal de l'entreprise, et même s'il supporte l'ensemble des risques qui gravitent autour de son organisation, la conception classique de l'organisation des pouvoirs de l'actionnaire se heurte à un bilan alarmant dans lequel son exclusivité n'est plus légitime. Pour ce faire les intérêts financiers des actionnaires et les intérêts extra-financiers des parties prenantes doivent cohabiter dans les manœuvres et l'application systémique de l'entreprise (Clark, 2007). La gouvernance partenariale devient alors une approche élargie de la théorie de l'agence proposée par Jensen et Meckling (Hill et Jones, 1992), on peut alors parler de « *théorie de l'agence partenariale* » ou

---

<sup>10</sup> O.C.D.E (2004), *Principes de gouvernement d'entreprise*.

de « *Stakeholder-Agency Theory* » (ibid.). Les travaux montrent que la responsabilité sociale des entreprises est alors le vecteur adapté pour entendre et mettre en œuvre une politique qui puisse faire coexister la double attente qui anime la gouvernance partenariale : à savoir les intérêts financiers des actionnaires et les intérêts extra-financiers de l'ensemble des parties prenantes (Gil, 2006).

Par ailleurs, plusieurs difficultés sont soulevées par les contradicteurs de la logique partenariale. En effet, bien qu'il faille entendre et intégrer les attentes des parties prenantes, seuls les actionnaires sont financièrement responsables de l'activité de l'entreprise (Friedman, 1970). En cas de faillite de l'entreprise, les premiers concernés seront les actionnaires qui ont apporté des capitaux pour la constitution de la société. Pourtant, Pérez (2003) explique qu'en cas de faillite de la firme d'autres parties prenantes autres que les actionnaires seront impactées, c'est le cas du collaborateur de l'entreprise qui perdra son emploi ou encore les résultats d'exploitation du sous-traitant. Ensuite, certaines relations entre l'entreprise et ses parties prenantes sont indirectes, floues et non contractuelles (Persais, 2013), parfois méconnues par l'entreprise elle-même, donc il apparaît comme difficile de contenter les intérêts des parties prenantes à la hauteur de leurs attentes. Pour Meier et Schier (2008) la principale limite de ce type d'architecture est « *la multiplication d'objectifs hétérogènes difficiles à satisfaire* » au sein des firmes, qui soulève « *la question du contrôle de la conformité des actions de l'organisation à ces objectifs* » (ibid.). Effectivement, si la gouvernance partenariale implique une ouverture des processus de décision et même si aucune partie prenante ne doit être favorisée dans la distribution de valeur (Freeman, Harrison, Wicks, 2007). Similairement, Sentis (2012) soulève la problématique de la convergence des objectifs de l'ensemble des parties prenantes. En d'autres termes, bien qu'il puisse exister un lien entre la réglementation environnementale et les avancées techniques, la littérature ne s'engage pas unanimement à affirmer le rapport entre cette réglementation et les profits de l'entreprise. Cependant, comme l'évoque l'auteur, les firmes n'auraient aucun intérêt à s'engager délibérément dans des démarches RSE si ces dernières dégradaient simplement leur performance. En s'appuyant sur les travaux d'Allen et *al.*, (2009), il démontre que l'intérêt accordé aux parties prenantes et la recherche de la convergence d'intérêt valorisent les organisations qui voient leur réputation s'exhausser sur les marchés. Par ailleurs, l'actionnaire dispose d'un pouvoir important sur la firme et peut menacer la gouvernance partenariale. En faisant référence à l'étude de López-Iturriaga et López-de-Foronda (2009), Sentis (2012) conclut que plus le pouvoir de l'actionnaire principal est

conséquent, moins l'entreprise sera propice aux pratiques RSE. En effet, l'auteur rapporte que dans une attitude exclusivement financière, l'entreprise n'engagera pas de dépense RSE. Il distingue les généralités suivantes : le dirigeant-actionnaire ne sera pas prédisposé à adopter des pratiques RSE, à l'inverse des administrateurs non actionnaires qui seront favorables à la dépense RSE. Ainsi, la seule présence d'un actionnaire principal peut constituer un frein aux dépenses RSE et au développement d'une démarche partenariale.

Charreaux (2004), ou encore Wirtz (2005), dépassent l'antagonisme des modèles actionnarial et partenarial qui en plus d'être peu évolutif se focalisent principalement sur l'optimisation et la répartition équitable de la valeur. Charreaux distingue deux structures de gouvernance. Tout d'abord, un schéma disciplinaire qui conforte une vision contractuelle de la firme. Le terme disciplinaire sous-entend qu'il faille surveiller afin d'« éviter que les gains issus de la coopération ne soient dissipés » (ibid.). C'est dans cette première structure qu'il expose la gouvernance actionnariale et la gouvernance partenariale. Puis il présente un schéma cognitif, qui conforte une vision dynamique de l'organisation, où la performance est liée aux compétences de l'entreprise et à la qualité des processus de décisions. La gouvernance cognitive peut alors être entendue comme « l'ensemble des mécanismes permettant d'avoir le potentiel de création de valeur par l'apprentissage et l'innovation, en faisant notamment la distinction entre la gestion de l'information et le management des connaissances » (Meier, Schier, 2008). Dans cette approche cognitive, la gouvernance ne se limite plus à cadrer les décisions du dirigeant, mais « à favoriser le développement de l'entreprise par l'échange, l'ordonnement et la capitalisation de connaissances et/ou de compétences mobilisées ou à mobiliser en interne ou en externe » (ibid.).

Néanmoins, Charreaux (2004) n'hésite pas à mentionner la complémentarité des deux visions ce qui n'exclut pas la gouvernance partenariale qui est entendue comme une ouverture des organes de décision des firmes aux parties prenantes. On observe donc deux approches dans la notion de gouvernance partenariale (Persais, 2013) :

- une approche « hard » qui place les actionnaires et leurs intérêts financiers au même niveau que les parties prenantes et leurs attentes extra-financières, et où l'actionnaire est une partie prenante type de l'entreprise.
- une approche « soft » de la dynamique partenariale qui sans dénigrer les attentes des parties prenantes érige l'actionnaire comme décideur éclairé et par conséquent responsable donc supérieure aux autres parties prenantes. Néanmoins, il ne s'agit pas

dans cette approche soit de mettre en concurrence les intérêts financiers et les intérêts extra-financiers mais d'en optimiser la convergence.

Les entreprises ont fait évoluer leur modèle de gouvernance qui était à l'origine centré sur les actionnaires vers leurs parties prenantes faisant ainsi naître des gouvernements où les dirigeants sondent les attentes de ces nouveaux interlocuteurs pour orienter la dynamique stratégique. Nous allons désormais voir la matérialisation de cette gouvernance élargie.

### ***1.2.3 La mise en place d'une gouvernance élargie***

Il convient alors de se demander quels sont les impacts de cette ouverture de la gouvernance des entreprises sur les mécanismes internes qui régissent habituellement les gouvernements des firmes.

Pour Martinet (2008), il est important pour les entreprises de « *rechercher les voies et moyens d'une gouvernance partenariale (et plus seulement actionnariale), cognitive (et plus seulement disciplinaire), politique (et non réduite à un mécanisme économique), dynamique plutôt que statique, processuelle plutôt que mécanique* ». L'auteur ne met pas les différents gouvernements en concurrence et préconise une harmonisation globale avec pour seul objectif : « *construire une entreprise durable et responsable* » (ibid.).

On remarque à travers la littérature qu'il existe plusieurs leviers d'action afin d'optimiser la dynamique partenariale au sein des gouvernements des firmes. Parmi ces leviers, on peut citer par exemple le conseil d'administration, les formes de comités de conseil, et le développement des relations avec les parties prenantes qui passe par un partage de l'information et des rôles au sein de l'entreprise. Cet élargissement dans la prise des décisions des firmes, demande d'agir sur l'interne en reconsidérant des organes comme le conseil d'administration (A), mais aussi de faire agir l'externe en repensant les rôles et les relations avec les parties prenantes (B).

#### **A) Agir sur l'interne : la mutation des organes de contrôle de l'entreprise**

S'agissant du conseil d'administration, Charreaux (2000) souligne qu'il s'agit de l'organe le plus influent sur les directions de la firme. Noyau idéologique de l'organisation « *son rôle apparaît essentiel dans les évolutions qu'impliquent une vision partenariale de l'entreprise* » (Persais 2013). Pour l'Institut Français des Administrateurs (ci-après IFA) (2007), les conseils d'administration doivent comprendre et développer une réactivité face aux enjeux RSE en créant par exemple des comités spécifiques, experts sur des thématiques de RSE. Ils peuvent également nommer des administrateurs spécialisés sur les thématiques de responsabilité

sociale qui devront s'assurer d'être impartiaux et de provenir d'univers différents que celui de l'entreprise (IFA, 2007).

### **B) Faire agir l'externe : la mutation des relations avec les parties prenantes**

Ensuite, outre une mutation du conseil d'administration qui conduira les conseils d'administration à s'équiper de compétences RSE, il convient dans une dynamique partenariale de repenser le rôle des parties prenantes au sein des entreprises (Freeman, 1984 ; Charreaux, 2004 ; Dupuis, 2008 ; Persais, 2013). Par rapport à ces travaux, nous retenons que la dynamique partenariale impulse les entreprises à intégrer les parties prenantes dans leur appréhension de l'environnement en engageant un dialogue avec ces dernières. Ce dialogue, que nous développerons plus tard, se matérialise sous différentes formes. Il peut apparaître à travers une communication institutionnelle et encadrée, notamment via la communication des entreprises de leurs performances extra-financières reportées dans des rapports aux appellations diverses (rapport RSE ; rapport développement durable, etc.) ou encore directement sur les sites web institutionnels des sociétés (Oxibar, 2005). Ces communications doivent servir de base de travail et ne pas se contenter d'être l'égérie des comportements responsables des firmes (Martin-Juchat, 2007).

De surcroît, conjointement à la communication RSE formalisée par les rapports, il s'agit également d'entretenir un dialogue avec les parties prenantes. Lempereur et Penvern (2012) distinguent quatre modèles d'implication des parties prenantes au sein de l'entreprise :

- l'information aux parties prenantes : qualifiée d'« *approche minimaliste* » (ibid.) il s'agit des informations que donnent les entreprises en aval de leurs décisions à leurs parties prenantes.
- la consultation des parties prenantes : qualifiée d'« *approche de participation timide* » (ibid.) il s'agit d'une forme d'échange qui se réalise en amont des décisions des entreprises qui démontrent écouter les interrogations de leurs parties prenantes.
- la concertation avec recherche de solutions par les parties prenantes : ce format, qui réunit un maximum de parties prenantes concernées, implique et réduit le risque de dissonance entre les attentes de l'entreprise et celles des parties prenantes consultées.
- le processus participatif et contractuel de résolution de problèmes : dans ce format global, « *l'autorité décisionnaire et la gouvernance, encadrées par la diversité en amont et aval, sont repensées en profondeur* ». Par ailleurs, chaque partie prenante « *intègre l'évolution de l'écosystème de la décision* » (ibid.).

C'est ainsi que les entreprises doivent désormais entretenir un dialogue continu grâce à ces multiples groupes de concertation (stakeholders' panels). Par ailleurs, Condomines et al.,

(2016), expliquent que ce dialogue communément perçu comme « *simple* » a évolué en des formats « *fondées sur une 'coresponsabilité' tangible au regard d'un territoire donné* » (ibid.). Les auteurs distinguent en ce sens : le dialogue bilatéral ; le dialogue interactionnel ; le dialogue de co-construction ; le dialogue de co-responsabilité.

L'ORSE (2010), présente les panels de parties prenantes, parfois nommés « comités parties prenantes » comme un outil où « *l'entreprise réunit une sélection de parties prenantes, à un instant donné, une à plusieurs fois par an pour échanger sur le problématiques de RSE* » et ayant pour objectif « *de recueillir des conseils, des attentes et avis critiques de la part des panélistes sur la stratégie DD et/ou le rapport DD* ». Ces panels ont régulièrement dans la littérature professionnelle deux fonctions distinctes, mais complémentaires : un rôle de soutien de la gouvernance d'entreprise et un rôle de soutien de la crédibilité du *reporting*. Ces panels qui sont garants du dialogue entre les firmes et les parties prenantes stimulent la gouvernance des entreprises qui profitent donc du savoir-faire de ses membres qui peuvent apporter « *un regard critique sur la stratégie et les actions de l'entreprise* » (ibid.), mais aussi « *réduire l'écart entre l'engagement avec les parties prenantes et la gouvernance de l'entreprise, en réunissant en un même lieu des experts extérieurs et le top management* » (ibid.).

#### ***1.2.4 Vers une gouvernance de type réseau reflet d'un écosystème interactif***

Il existe, en parallèle des paradigmes contractualistes développés ci-haut, une approche de la gouvernance qui est rythmée par une logique d'acquisition, d'apprentissage organisationnel et de recherche de ressources complémentaires envers les parties prenantes. Ce type de gouvernance que Dupuis (2008) dénomme « gouvernance réseau » s'apparente à la notion d'entreprise réseau (A) et à la théorie des ressources (B) que nous développerons ci-après afin de présenter une alternative à la logique contractualiste de la firme, à savoir la gouvernance réseau (C).

#### **A) Vers une rupture du modèle traditionnel : la notion d'entreprise réseau**

L'essor des nouvelles technologies de l'information et de la communication ainsi que la fracture industrielle des années 1980 (Miles, Snow, 1986) ont été propices à l'apparition d'une nouvelle forme organisationnelle : l'entreprise réseau. Les approches et les dénominations de ce nouveau format sont nombreuses (Baker, 1992). Par ailleurs, Rorive (2005) fait état de cette profusion en proposant une typologie. Nous retenons que cette nouvelle conception de la firme est une variation de la forme traditionnelle. En effet, selon

Miles et Snow (1992) l'entreprise réseau est une mutation de l'entreprise classique avec pour première particularité la dissipation des frontières internes de l'organisation (Bahrami, 1992) qui deviennent plus souples, plus transparentes et plus propices aux partenariats (Desrumeaux, 1996) avec des corps étrangers (Pichault, 2000). Rorive (2005) explique que ce schéma répond au besoin des entreprises « *de s'adapter à la globalisation des marchés, à la montée de la concurrence et aux nouvelles exigences des consommateurs* ».

Poulin et al., (1994) précisent que cette forme d'organisation correspond à un type d'entreprise « *qui se concentre sur quelques activités qu'elle maîtrise mieux que quiconque* ». Pour les auteurs, l'entreprise réseau « *crée des partenaires avec des clients "privilegiés" de manière à faciliter la conception de produits qui devancent les besoins du marché. Elle améliore ses processus de production en étroite association avec ses fournisseurs. Elle confie à d'autres organisations, capables de les réaliser à moindre coût, certaines de ses activités [...]elle mise sur ses relations stratégiques, plutôt que sur sa taille imposante, pour faire sa marque* » (ibid.). C'est en ce sens qu'Achrol (1997) souligne la multiplication des partenariats de l'entreprise avec de nombreux partenaires qui la conduit à s'organiser et à gérer « *ses opérations de manière flexible en orchestrant en synergie ses réseaux internes et externes afin d'améliorer sa compétitivité* » (Poulin et al., 1995).

Dans un souci de performance, les entreprises réseaux ont alors recours au réseautage qui est défini par D'Amours (1995) comme « *un processus stratégique qui consiste à configurer le réseau en sélectionnant ses nœuds et en forgeant ses liens et à l'orchestrer pour remplir sa mission, selon les besoins et les aspirations des interacteurs qu'elle vise à satisfaire et selon les opportunités d'affaires* ». Montreuil et al., (1996) expliquent que ce réseautage a lieu à l'interne de l'organisation comme à l'externe et que dans cet effort les entreprises sont amenées à configurer l'organisation de l'entreprise selon ses réseaux internes et externes. Ces dits réseaux seront quant à eux configurés selon leur influence et leur potentiel de performance pour la firme ainsi que les liens dont dispose l'entreprise qui eux-mêmes seront orchestrés selon leur influence et leur potentiel de performance.

Ce décloisonnement des firmes qui multiplie les partenariats afin de compenser leurs carences en termes de compétence s'accorde selon nous avec la théorie des ressources que nous présentons à présent. Par exemple, dans leurs partenariats avec les ONG les entreprises peuvent puiser une expertise et un savoir-faire qui leur fait défaut et qui leur permet d'opérationnaliser leurs politiques RSE.

## **B) La recherche de la complémentarité à travers la théorie des ressources**

La notion de ressource apparaît dans les travaux de Penrose (1959) qui est appréhendée comme un patrimoine d'actifs que détient l'entreprise et qui une fois maîtrisé peut lui permettre d'optimiser sa performance. L'auteur discerne : les ressources tangibles ; les ressources intangibles ; les ressources stratégiques. Pour Penrose (ibid.), les ressources tangibles se matérialisent dans le patrimoine factuel et observable de l'entreprise. On y distingue alors les ressources financières, les ressources physiques et matérielles et les ressources humaines. À l'inverse, les ressources intangibles de par leur aspect immatériel sont moins facilement identifiables. Il s'agit des ressources organisationnelles comme la connaissance ou bien la compétence, les ressources technologiques ou encore les ressources en lien avec le patrimoine renom de l'entreprise à savoir sa réputation ou sa marque. Enfin, les ressources dites stratégiques sont les ressources maîtrisées par la firme qui lui apportent un avantage concurrentiel. Hofer et Schendel (1978) proposent une typologie des ressources et démontrent qu'elles peuvent être : financières ; humaines ; physiques ; organisationnelles ; technologiques. Cette typologie est complétée par Grant (1991) qui ajoute à ces cinq catégories une sixième famille : la réputation.

C'est à partir des travaux de Penrose que la théorie des ressources (*resource-based view*) va être développée. En 1984, Wernerfelt s'interroge sur la performance durable des entreprises. Classiquement, la pérennité d'une entreprise reposait sur le secteur et la place qu'y occupait la firme ainsi que les biens et les services commercialisés par cette dernière. À partir de la typologie de Penrose (1959), Wernerfelt (1984) explique que les organisations développent en interne des ressources qui une fois optimisées, octroient un avantage concurrentiel. Cet avantage est lié aux ressources de la firme, mais aussi à sa manière de les mobiliser. C'est à partir des travaux de Wernerfelt (ibid.) que Barney (1991) va enrichir cette théorie. En effet, pour l'auteur l'essor de l'entreprise dépend de la prise en compte des ressources dont disposent l'entreprise et la manière dont elle s'en sert. Pour l'auteur, l'entreprise détient différents types de ressources sur lesquelles elle peut dégager un avantage concurrentiel. Il fait référence aux ressources physiques, aux capitaux financiers, et au capital humain qui outre les compétences des collaborateurs correspondent à l'agilité de l'entreprise à prévoir et administrer les événements qui se matérialisent dans son environnement (Galbreath, 2005).

Barney (1991) propose une typologie des critères qui rendent une ressource spécifique et par conséquent génère un avantage concurrentiel. Pour Gaffard (1990) les ressources spécifiques

sont des « ressources qui n'existent que par leur participation à des processus particuliers dont elles sont la manière d'être et qui sont de ce fait totalement intransférables d'un processus à l'autre ». Barney (1991) propose un modèle pour qualifier une ressource de spécifique (VRIN) : Tout d'abord, elle doit créer de la valeur en étant moteur d'opportunité (valeur), elle doit de plus présenter un certain degré de rareté (rareté), mais aussi être difficilement reproductible, (inimitabilité), enfin, elle ne doit pas entrer en concurrence avec une ressource qui pourrait la remplacer (non-substituabilité)<sup>11</sup>.

Dans la même lignée, Hamel et Prahalad (1990) exposent le concept de compétences distinctives ou compétences fondamentales qui correspond à la capacité de la firme à optimiser l'utilisation des ressources en vue de réaliser ses objectifs tout en se démarquant de ses concurrents. Pour les auteurs, une compétence est fondamentale si elle est difficilement imitable par la concurrence ou si sa maîtrise est complexe, si de plus elle crée des opportunités de marché et si enfin elle participe manifestement à la valeur des produits proposés par l'entreprise.

Pour Cappelletti et Noguera (2005), « les approches "ressource-based" affirment l'idée d'une logique de développement interne à l'entreprise comme source fondamentale de la construction d'un avantage concurrentiel durable et de développement de la création de valeur organisationnelle ». Selon Lisein et al., (2009) reprenant les travaux de Grant (1991), la théorie des ressources correspond aux choix de l'entreprise qui met en équilibre ce qu'elle sait faire, c'est-à-dire les ressources et les compétences qu'elle peut mobiliser, avec ses besoins. Par ailleurs, comme le soulignent Cappelletti et Noguera (ibid.) « la théorie des ressources fait de la capacité à activer les phénomènes d'apprentissage collectif le fondement de la performance stratégique ». Ainsi pour les auteurs le véritable enjeu stratégique pour une firme réside dans son agilité à « acquérir et maîtriser des ressources et compétences » qui vont lui permettre de « se différencier de ses concurrents, de déployer ses activités, d'innover ou de disposer d'une flexibilité suffisante pour s'adapter aux exigences fluctuantes de l'environnement » (ibid.). En effet, comme le soulignent Maurel et Tensaout (2014) « l'appropriation de ces ressources est source d'avantages concurrentiels soutenable ». En ce sens, Uzan (2011) démontre en utilisant le cas de l'entreprise Renault, que l'apprentissage organisationnel de la RSE constitue une ressource stratégique pour la firme.

---

<sup>11</sup> D'abord qualifier de modèle VRIN le modèle de Barney (1991) sera ensuite qualifié de VRIO, le « O » renvoyant à la capacité organisationnelle (politiques internes, procédures) de l'organisation (O) à mettre en œuvre les éléments visés par le modèle, à savoir la Valeur (V), la rareté (R) et l'inimitabilité et la non-substituabilité (I) qui est ajoutée à cette catégorie (Prévoit et al., 2010).

Ces nouvelles ressources et compétences qui améliorent le capital de l'entreprise découlent de l'apprentissage organisationnel. Selon Argyris et Schön (2001) une entreprise apprend dès lors qu'« *elle acquiert de l'information sous toutes ses formes, quel qu'en soit le moyen (connaissances, compréhensions, savoir-faire, techniques ou pratiques)* ». On parle alors d'apprentissage organisationnel. Nous retenons la définition de Koenig (2006) pour qui l'apprentissage organisationnel est « *un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes* ».

Pour ces auteurs les modes d'apprentissage sont variés. En effet, certaines de ces compétences sont innées à l'organisation, d'autres sont importées de par des échanges avec des organisations extérieures et enfin certaines se développent durant l'activité de la firme.

Dans cette approche de la théorie des ressources, Pfeffer et Salancik (1978) ont développé la théorie de la dépendance des ressources. Pour les auteurs les entreprises sont dépendantes de l'environnement dans lequel elles gravitent. Néanmoins, il est possible pour les firmes de générer une contre-dépendance. En effet, selon Pfeffer et Salancik les firmes ont des besoins en termes de ressources, de compétences ou encore de connaissances. Leur performance dépend alors de l'équilibre entre la gestion de leurs besoins ainsi que la recherche de l'ensemble des acteurs qui appartiennent à leur environnement. Pour les auteurs, il est primordial de cartographier l'environnement de l'entreprise et de s'adapter avec les attentes des autres acteurs en les anticipant et en les rendant dépendants à leur tour. C'est en ce sens que l'« *identification des groupes sociaux dont dépend l'organisation* » (Maurel, Tensaout, 2014) ainsi que l'« *ajustement des actions à leurs demandes [...] rendent la "légitimité sociale" une ressource stratégique dont dépend l'organisation pour sa survie* » (ibid.).

En parallèle de la théorie des ressources existe une autre conception que nous jugeons complémentaire qui est l'approche relationnelle notamment développée par Dyer et Singh (1998). Bien qu'elle concerne les relations inter-entreprises, cette approche nous semble pertinente, car elle consiste à intégrer que « *les compétences des entreprises ne reposent pas uniquement sur des ressources possédées en propre* » (Prévoit et al., 2010). En ce sens, les entreprises ont recours à « *des alliances dans la création et le développement de leurs compétences* » (ibid.).

Comme le soulignent Prévot et al., (2010) en reprenant les travaux de Dyer et Singh (1998) cette approche relationnelle est source de quatre avantages concurrentiels, appelés « *rente relationnelle* », à savoir : «

- *la mise en place d'actifs spécialisés spécifiques à la relation de coopération ;*
- *la mise en œuvre de processus de partage et d'échange d'information (apprentissage conjoint) au sein de la relation ;*
- *l'existence d'effets de synergie liés à la complémentarité des ressources des partenaires de la relation ;*
- *et la mise en place de mécanismes de gouvernance adaptés à la relation privilégiant la résolution amiable entre les partenaires de même que le recours à des mécanismes informels de management de la relation » (ibid.).*

Ainsi le recours aux partenariats pour acquérir des compétences dans le cadre de la théorie des ressources permet aux entreprises d'optimiser leur performance et de dégager des avantages concurrentiels, mais aussi d'opérer matériellement les lignes de leurs stratégies RSE. Pour ce faire elles doivent adapter leur gouvernance qui ne peut plus se suffire du modèle traditionnel, trop étroit pour contenir les attentes des parties prenantes. En ce sens l'effacement des frontières internes propres aux entreprises dites réseaux suppose une gouvernance flexible, une gouvernance en réseau qui au sein d'un écosystème fait cohabiter des acteurs qui s'apportent mutuellement.

### **C) Une alternative à la logique contractualise de la firme : la gouvernance réseau**

Pour Dupuis (2008) l'appréhension classique de la théorie des parties prenantes dans une approche classique de la firme affaiblit et néglige certains aspects de la notion qui voit qualifier ses « *rappports sociaux à de simples rapports contractuels* ». Pour l'auteur il faut réviser les modèles de gouvernance pour les acclimater et les ajuster « *à un régime de croissance devenu intensif en connaissance* ». Par ailleurs, l'effacement des frontières au sein des firmes signalé par Ashkenas et al., (1995) n'est plus en adéquation avec une approche de la gouvernance qui tend à concevoir tous les rapports entre les parties prenantes à « *un même mode de rapport contractuel générique* » (Dupuis, 2008). En ce sens, la gouvernance partenariale est un élargissement de l'espace des décisions aux autres parties prenantes. Néanmoins, pour Dupuis (2008) cette conception élargie de la gouvernance qui invite les parties prenantes afin de « *colmater les brèches* » ne prend pas en compte que « *l'action de la RSE passe également par la construction de nouveaux lieux de régulation aux niveaux méso*

*et macro* » et notamment à travers la constitution « *d'enveloppes à l'échelle des réseaux inter-organisationnels* » comme le territoire ou la responsabilisation des firmes. On est alors en présence d'une conception de l'entreprise ancrée dans un écosystème au sens d'Uzan (2013) c'est-à-dire qui se caractérise « *par une double interaction liée : interaction entre les acteurs et interaction de ces acteurs avec le territoire* ».

Pour Dupuis (ibid.) la gouvernance de réseau prend en compte l'éloignement entre les décideurs de l'entreprise et la figure de l'employeur qui ne détient plus le monopole des décisions économiques. La gouvernance de réseau permet outre l'élargissement sous-entendu par la gouvernance partenariale de créer des zones de régulation et de dialogue où l'ensemble des acteurs pourra développer une « *action beaucoup plus équilibrée des rapports commercial, financier et salarial* » (ibid).

Nous rapprochons cette vision de la gouvernance qui concentre une « *diversité des expertises* » (Plane, 2016) avec la gouvernance écosystémique définie par Uzan (2013) comme « *le comportement stratégique de firmes qui [...] déploient un processus de création de valeur collectif, en faisant intervenir des parties prenantes hétérogènes dotées de compétences spécifiques, qu'elles vont coordonner sur un mode principalement partenarial et territorial* ».

Cet état de la littérature nous a permis de détailler les concepts de RSE et de gouvernance partenariale puis de gouvernance réseau. Les entreprises afin d'optimiser et de rationaliser leurs politiques RSE ouvrent leur gouvernance afin d'y convier les parties prenantes qui de par leur technicité, leur expertise ou encore leur proximité avec les problématiques, apportent des éléments pertinents dans la mise en œuvre des activités des organisations. Néanmoins, ces nouvelles interactions entre la firme et son environnement demandent un décloisonnement interne, mais aussi la création de zones d'interaction afin de maximiser l'apprentissage organisationnel entre les entreprises et leurs partenaires qui représentent des réserves de compétences et de ressources stratégiques.

### 1.3 Synthèse des concepts mobilisés sur la RSE et la gouvernance

Nous soulignons à travers cet état de l'art l'ancrage du concept de la RSE qui désormais s'est totalement inséré dans le paysage socio-économique. Nous retenons le caractère partenarial et instrumental de la notion de RSE au sens de Donaldson et Preston (1995) et de Pesqueux (2010), pour qui la RSE est la prise en compte par l'entreprise des attentes et des besoins de ses parties prenantes. Nous retenons aussi l'approche symbiotique de la RSE au sens de Porter et Kramer (2011) qui conduit l'entreprise dans une démarche de création de valeur partagée, c'est-à-dire de valeur « *qui profite aussi à la société, en répondant à ses besoins et ses défis* » (Porter, 2011). En ce sens, la RSE est alors « *une nouvelle façon de parvenir à la réussite économique* » (Porter, 2011) en établissant une « *relation symbiotique* » entre toutes les dimensions de la performance (Lépineux et al., 2016).

De même, s'agissant de la gouvernance, nous faisons le choix d'inscrire nos travaux de recherche dans une dynamique partenariale au sens de Meier et Schier (2008) où l'entreprise perçue comme un « *construit social* » est le « *réceptacle des attentes, objectifs et intérêts de multiples partenaires* » (ibid.). En effet, ce choix corrobore avec la vision instrumentale que nous retenons de la RSE qui « *permet de rechercher la nature des connexions potentielles entre la gestion des relations avec les parties prenantes et la performance organisationnelle* » (Mullenbach-Servayre, 2007). Par ailleurs, nous nous situons dans une logique d'acquisition, d'apprentissage organisationnel (Argyris, Schön, 2001 ; Kœnig, 2006) et de recherche de ressources complémentaires de la part des firmes, c'est pourquoi nous mobilisons la théorie des ressources (Wernerfelt, 1984 ; Hamel et Prahalad, 1990 ; Barney, 1991) et les travaux sur l'entreprise réseau (Poulin et al., 1994, 1995, 1996). En effet, nous pensons que la notion de partenariat ne peut se résoudre aux seules modalités d'un contrat. C'est pourquoi nous souhaitons écarter les paradigmes contractualistes. En ce sens, nous nous orientons vers une gouvernance réseau au sens de Dupuis (2008) qui permet outre l'élargissement de la gouvernance, la création de zones de régulation et d'échanges qui sont rythmés par le dialogue. Nous retenons également que cette appréhension du gouvernement s'inscrit dans une vision écosystémique de la gouvernance (Uzan, 2013) c'est-à-dire qui s'exprime par la cohabitation et la coordination des parties prenantes, de leurs ressources et leurs compétences en vue de créer une valeur collective animée par l'apprentissage organisationnel, véritable moteur stratégique et gage de performance pour les firmes.

Nous allons à présent nous intéresser aux acteurs qui animent notre recherche, à savoir les parties prenantes et plus précisément les ONG.

## **Chapitre 2 : La caractérisation des acteurs du sujet : Définition des notions de parties prenantes et d'organisation non gouvernementale (ONG)**

Nous avons délimité les contours de notre sujet en expliquant l'enracinement de la RSE dans les réflexes des firmes ainsi que l'ouverture de leur gouvernance qui désormais sollicite les parties prenantes pour construire stratégiquement l'avenir des entreprises. C'est dans cette perspective que les sociétés réalisent des collaborations avec leurs parties prenantes afin d'optimiser leur démarche responsable. Parmi ces parties prenantes qui collaborent au plus près des intérêts des firmes, les ONG sont des partenaires pertinents. Nous allons ci-après caractériser les acteurs de notre sujet en nous intéressant dans un premier lieu à la notion de parties prenantes qui mobilise les stratégies RSE des entreprises (2.1). Puis, nous affinerons dans un second lieu notre approche, en nous intéressant aux ONG qui sont reconnues comme des parties prenantes des firmes (2.2) avec qui ces dernières collaborent. Nous retiendrons dans un dernier temps les théories mobilisées afin d'élaborer notre cadre conceptuel (2.3).

### **2.1 Les parties prenantes au centre de l'attention des stratégies RSE**

A la fin du XXème siècle, certaines entreprises prenant conscience de l'insuffisance de la seule finalité économique bouleversent leurs stratégies ainsi que leurs pratiques sociales et décisionnelles. C'est dans cette nouvelle logique que le dialogue avec les parties prenantes, telles que les salariés, les consommateurs, les syndicats, les associations ou encore les pouvoirs publics, va être recherché au service du développement de la RSE. Depuis les travaux de Freeman (1984), ces parties prenantes deviennent indissociables de la RSE.

Par ailleurs, comme nous l'évoquions précédemment, l'ouverture de la gouvernance des entreprises place l'attention sur les parties prenantes. Il convient de définir le concept de parties prenantes en présentant brièvement les fondements et les définitions qui l'entourent. Nous verrons que plusieurs auteurs ont proposé des typologies pour tenter de repérer et hiérarchiser leurs parties prenantes.

Nous verrons dans un premier temps les origines de la notion de parties prenantes (2.1.1) puis nous en exposerons la définition et la typologie (2.1.2) pour enfin signaler l'impact de cette approche sur la gouvernance des entreprises avec la théorie des parties prenantes (2.1.3).

### ***2.1.1 Aux origines de la notion de parties prenantes***

Capron et Quairel-Lanoizelée (2004) soulignent l'ubiquité du concept de parties prenantes dans les travaux académiques sur la RSE. Pour Gond et Mercier (2004), la notion de parties prenantes connaît un « *engouement contemporain* ». En effet, les auteurs expliquent que la notion évolue dans une « *certaine confusion conceptuelle* » (ibid.) qui selon eux est « *liée à la multiplicité des niveaux d'analyse et aux différents sens qui lui sont accordés* » (ibid.). Alors que la notion a été popularisée par Freeman (1984), elle trouve ses origines dans les années 1930. En effet, Berle et Means (1932) soulignent le poids des pressions sociétales qui pèsent sur les dirigeants afin qu'ils intègrent toutes les parties qui pourraient être impactées par cette dernière. Pour Dodd (1932, cité par Gond, Mercier, 2004), l'entreprise doit appréhender légalement et éthiquement les intérêts et les droits des participants à la pérennité de la firme. Par ailleurs, dès les années 1930 les entreprises commencent à discerner dans leurs communications plusieurs parties prenantes autres que les actionnaires (Ballet, Bry (de), 2001). C'est par exemple le cas de la General Electric Company qui distingue parmi les acteurs qui gravitent dans son environnement : les actionnaires, les salariés, les clients et la communauté (Ballet, Bry (de), 2001, cités par Mullenbach-Servayre, 2007).

Pour Mullenbach-Servayre (2007), ces évolutions de la conception des parties prenantes ont permis de décloisonner l'entreprise pendant longtemps stimulée par les attentes actionnariales. Désormais, les entreprises interagissent avec leur environnement dans lequel « *se nouent des liens avec et entre les parties prenantes* » (ibid.).

Après avoir qualifié historiquement le concept de parties prenantes, nous allons à présent le définir et préciser les typologies existantes dans la recherche académique.

### ***2.1.2 Définition et typologie du concept de parties prenantes***

Nous verrons tout d'abord la définition de la notion de parties prenantes (A) puis nous ferons une synthèse des typologies existantes (B).

#### **A) Définition de la notion de parties prenantes**

Ansoff (1968) est l'un des précurseurs à avoir manifesté un intérêt pour la théorie des parties prenantes, en effet, dans ses travaux l'auteur éclaire sur les comportements des sociétés qui ont tout à gagner à s'harmoniser avec les attentes des acteurs (propriétaires de l'entreprise, managers de l'entreprise, collaborateurs, fournisseurs, etc.) qui entre en coalition avec ses intérêts qui représente pour la firme un contrepouvoir.

C'est Freeman (1984) qui va démocratiser la notion de parties prenantes. Pour l'auteur le terme de '*stakeholder*' est un néologisme apparu en 1963 dans une communication de la Stanford Resarch Institue. Le terme '*stake*' peut être traduit par *l'enjeu* alors que le terme '*stoke*' peut être traduit par l'idée de *s'alimenter* ou de *s'empiffrer*. Enfin, le terme '*holder*' peut être traduit par *celui qui est titulaire*. Ainsi, le '*stakeholder*' qui est le titulaire de l'enjeu, qui est également une partie prenante de l'entreprise, concurrence le terme de '*stockholder*' qui représente la figure de l'actionnaire. Freeman (1984) définit les parties prenantes (*stakeholder*) comme « *tout groupe ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs d'une organisation* ». Mullenbach-Servayre (2007) explique que c'est la définition la « *plus large, et certainement la plus connue et la plus utilisée* ». En effet, Gond et Mercier (2004) explique qu'à partir des travaux de Freeman, la littérature scientifique autour de la notion des parties prenantes est foisonnante. Les auteurs synthétisent par la suite les définitions qu'ils jugent les plus pertinentes à travers un tableau exposé ci-dessous (ibid.).

*Tableau chap.2.1 : Définitions de la notion de parties prenantes (tiré de Gond, Mercier, 2004)*

Auteurs	Définition proposée
Stanford Research Institute (1963)	« les groupes sans le support desquels l'organisation cesserait d'exister » (cité par Freeman, 1984 ; p. 31)
Rhenman et Stymne (1965)	« groupe qui dépend de l'entreprise pour réaliser ses buts propres et dont cette dernière dépend pour assurer son existence »
Sturdivant (1979, p. 54)	1 - « individus qui sont affectés par les politiques et pratiques de l'entreprise et qui considèrent avoir un intérêt dans son activité » 2 - « tout groupe dont le comportement collectif peut affecter directement l'avenir de l'organisation, mais qui n'est pas sous le contrôle direct de celle-ci »
Freeman et Reed (1983)	- « groupes qui ont un intérêt dans les actions de l'entreprise » (p. 89) - sens restreint : « groupe ou individu dont l'entreprise dépend pour assurer sa survie » (p. 91) -sens large (p. 91) : voir Freeman, 1984 ; p. 46
Freeman (1984, p. 46)	« individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels »
Hill et Jones (1992, p. 133)	« les participants possédant un droit légitime sur l'entreprise »
Evan et Freeman (1993, p. 392)	« groupes qui ont un intérêt ou un droit sur l'entreprise »
Clarkson (1994)	« encourent un risque en ayant investi une forme de capital, humain ou financier dans une firme » (cité par Mitchell et al., 1997 ; p. 856)
Clarkson (1995, p. 106)	« personnes ou groupes qui ont, ou revendiquent, une part de propriété, des droits ou des intérêts dans l'entreprise et dans ses activités »
Mitchell, Agle et Wood (1997)	« possèdent au moins un de ces trois attributs : le pouvoir, la légitimité et l'urgence »
Charreaux et Desbrières (1998, p. 58)	« agents dont l'utilité est affectée par les décisions de la firme »
Kochan et Rubinstein (2000, p. 373)	« apportent des ressources critiques, placent quelque chose de valeur en jeu et ont suffisamment de pouvoir pour affecter la performance de l'entreprise »
Post, Preston et Sachs (2002, p. 8)	« individus et éléments constitutifs qui contribuent de façon volontaire ou non à la capacité de la firme à créer de la valeur et à ses activités et qui en sont les principaux bénéficiaires et/ou en supportent les risques »

Ces définitions nous permettent de faire la transition vers les typologies présentes dans la recherche académique sur les parties prenantes.

## B) Typologie des parties prenantes

La littérature académique a proposé plusieurs typologies afin de repérer les différentes parties prenantes. Bien qu'ils s'agissent d'individus ayant un intérêt à agir dans le cadre de l'entreprise, car affectés par cette dernière (Freeman, 1984), il convient de distinguer ces acteurs qui évoluent autour des intérêts des firmes. Robert-Demontrond (2006) a inventorié les typologies des différentes parties prenantes présentes dans la littérature. L'auteur distingue ainsi trois catégories d'acteurs comportant chacune plusieurs types de parties prenantes. Il y a en effet, les typologies qui distinguent les acteurs selon : leur nature ; la nature du lien entretenu avec l'entreprise ; la relation de pouvoir entretenu avec l'entreprise.

S'agissant des typologies qui recensent les parties prenantes selon leur nature, Wheeler et Sillanpää (1997) distinguent les parties prenantes *humaines* des parties prenantes *non humaines* comme la faune, la flore ou encore le climat.

Pelle-Culpin (1998), identifie quant à lui les parties prenantes *institutionnelles* qui découlent de la sphère législative et réglementaire, des parties prenantes *éthiques* qui se matérialisent par les pressions de la société civile et les parties prenantes *économiques* qui sont en lien avec les environnements économiques et concurrentiels de l'entreprise.

Henriques et Adorsky (1999) séparent les parties prenantes *organisationnelles*, c'est-à-dire celles qui se rattachent à l'organisation comme les salariés, les fournisseurs, les actionnaires, les clients, des parties prenantes *de régulation* comme l'État et ses manifestations ou les organisations internationales, des parties prenantes *issues de la communauté* comme les associations ou encore les ONG, des parties prenantes *médiatiques*.

Enfin Handelman et Arnold (1999) dissocient les parties prenantes *répondant à une logique économique* des parties prenantes *répondant à des logiques autres* comme des logiques civiques ou encore politiques.

S'agissant des typologies qui recensent les parties prenantes selon la nature du lien entretenu avec l'entreprise, Carroll (1995) propose de distinguer les parties prenantes *primaires* et les parties prenantes *secondaires*. Les parties prenantes primaires sont engagées économiquement et reliées par un lien contractuel avec l'entreprise.

A contrario, les parties prenantes secondaires entretiennent des rapports implicites et indirects avec l'organisation. Clarkson (1995), dans sa typologie identifie les parties prenantes *volontaires*, en d'autres termes, les acteurs qui ont consenti à être exposés aux risques générés par leur relation avec l'entreprise et a contrario les parties prenantes *involontaires*.

Carroll et Näsi (1997) dissocient plus tard les parties prenantes *internes* à l'entreprise, c'est-à-dire évoluant dans la sphère juridique de l'entreprise comme les actionnaires ou les collaborateurs, des parties prenantes *externes* à la firme et sa sphère juridique comme les clients, les fournisseurs, les pouvoirs publics ou encore les ONG ou les communautés.

Yvon Pesqueux (2002), dans la même logique de Carroll, soumet une classification qui oppose les parties prenantes *contractuelles*, représentées par les acteurs en relation directe et contractuelle avec l'entreprise et les parties prenantes *diffuses* qui peuvent contraindre ou être contraintes par l'organisation sans qu'il n'existe obligatoirement un lien contractuel.

Enfin, s'agissant des typologies qui recensent les parties prenantes selon la relation de pouvoir entretenu avec l'entreprise, Ulrich (1983) distingue les parties prenantes *impliquées* dans les activités de l'entreprise et détenant d'une influence sur ses activités des parties prenantes *affectées* par la firme et n'ayant pas de moyen de recours direct.

De plus, Mitchell et al. (1997) proposent une typologie précise et structurée qui se fonde sur des attributs. En effet, ils expliquent que les parties prenantes détiennent au moins un des trois attributs cités ci-après et exposés dans la figure ci-dessous, à savoir : le pouvoir d'influencer l'entreprise dans ses choix ; la légitimité de la partie prenante envers l'entreprise ; l'urgence des intérêts et des attentes de la partie prenante.

Ces caractéristiques permettent de reconnaître sept parties prenantes classées dans trois familles (ibid.). La première famille est celle des parties prenantes « latentes » qui ne possèdent qu'un seul des trois attributs. Les auteurs y logent les parties prenantes « dormantes » qui ont l'attribut du pouvoir, les « urgentes » qui ont l'attribut de l'urgence et les « discrétionnaires » qui ont l'attribut de la légitimité. La deuxième famille est celle des parties prenantes « en attente », qui possèdent deux des attributs. Ils y insèrent les parties prenantes « dominantes » qui ont les attributs du pouvoir et la légitimité, les « dangereuses » qui ont les attributs du pouvoir et de l'urgence et les « dépendantes » qui ont les attributs de la légitimité et de l'urgence. Enfin, la troisième famille est celle des parties prenantes « définitives » c'est-à-dire celles qui font autorité. Ces acteurs de la troisième famille possèdent alors les trois attributs.

Figure chap.2.1 : Typologie des parties prenantes selon les attributs (tiré de Mitchell et al., 1997)



Friedman et Miles (2002) quant à eux font apparaître les parties prenantes *ayant des intérêts compatibles* avec l'entreprise des parties prenantes *ayant des intérêts non compatibles*. Ils distinguent également les parties prenantes *ayant des relations nécessaires* avec la firme des parties prenantes *ayant des relations contingentes* avec l'entreprise.

Enfin, Sobczak et Girard (2006) en analysant et en évaluant l'engagement organisationnel et l'engagement sociétal des parties prenantes, les auteurs distinguent les parties prenantes *passives* qui ont un engagement organisationnel et sociétal faible, des parties prenantes *engagées* qui ont un fort niveau d'engagement sociétal et organisationnel, des parties prenantes *alliées* qui sont engagées au niveau de l'entreprise, mais peu au niveau du sociétal, des parties prenantes *militantes* qui ont un engagement sociétal fort et un engagement organisationnel faible.

Ainsi la notion de parties prenantes est largement qualifiée par la littérature. On comprend que les entreprises cohabitent avec plusieurs sortes d'acteurs dont l'importance et la pertinence varient selon l'angle de vue. Néanmoins, les firmes doivent les considérer et les prendre en compte dans leurs décisions stratégiques. Le tableau ci-dessous concentre les typologies que nous avons abordées. Nous soulignons que le consentement, matérialisé par un lien contractuel, est une caractéristique récurrente dans les typologies proposées par les auteurs afin de différencier les parties prenantes.

**Tableau chap.2.2 : Synthèse de la typologie des parties prenantes**

<b>Auteurs</b>	<b>Catégorie de la typologie</b>	<b>Type de parties prenantes</b>	<b>Description</b>
<b>Wheeler et Sillanpää (1997)</b>	Selon la nature de la partie prenante	Humaines	<i>Elles sont humaines, douées de capacité cognitive, elles peuvent donc prendre conscience de l'entreprise (individus)</i>
		Non humaines	<i>Elles ne sont pas humaines et ne peuvent pas prendre conscience de l'entreprise (faune, flore, climat)</i>
<b>Pelle-Culpin (1998)</b>	Selon la nature de la partie prenante	Institutionnelles	<i>Elles appartiennent à la sphère législative et réglementaire.</i>
		Éthiques	<i>Elles sont représentées par les pressions de la société civile.</i>
		Économiques	<i>Elles sont en lien avec les environnements économiques et concurrentiels de l'entreprise.</i>
<b>Henriques et Adorsky (1999)</b>	Selon la nature de la partie prenante	Organisationnelles	<i>Elles se rattachent à l'entreprise et son activité (salariés, fournisseurs, actionnaires, clients, etc.).</i>
		De régulation	<i>Elles exercent une activité de régulation (États, manifestations étatiques, organisations internationales).</i>
		Issues de la communauté	<i>Elles appartiennent à la communauté (associations, ONG, riverains, communautés locales, etc.).</i>
		Médiatiques	<i>Elles appartiennent à la sphère médiatique (journalistes, médias, etc.).</i>
<b>Handelman et Arnold (1999)</b>	Selon la nature de la partie prenante	Répondant à une logique économique	<i>Elles sont motivées par une finalité économique.</i>
		Répondant à des logiques autres	<i>Elles sont motivées par une finalité autre qu'économique.</i>
<b>Carroll (1995)</b>	Selon la nature du lien entretenu avec l'entreprise	Primaires	<i>Elles sont connectées à l'entreprise par un lien contractuel. Elles sont également économiquement engagées.</i>
		Secondaires	<i>Elles sont connectées par un lien indirect et implicite avec l'entreprise.</i>
<b>Clarkson (1995)</b>	Selon la nature du lien entretenu avec l'entreprise	Volontaires	<i>Elles ont consenti à être exposées aux risques générés par l'activité de la firme.</i>
		Involontaires	<i>Elles sont impactées par l'entreprise et ses activités sans y avoir consenti.</i>
<b>Carroll et Näsi (1997)</b>	Selon la nature du lien entretenu avec l'entreprise	Internes	<i>Elles sont internes à l'entreprise.</i>
		Externes	<i>Elles sont externes à l'entreprise.</i>
<b>Pesqueux (2002)</b>	Selon la nature du lien entretenu avec l'entreprise	Contractuelles	<i>Elles sont en relation directe et contractuelle avec les firmes.</i>
		Diffuses	<i>Elles peuvent contraindre ou être contraintes par l'organisation sans qu'il n'existe obligatoirement un lien contractuel.</i>
<b>Ulrich (1983)</b>	Selon la relation de pouvoir entretenu avec l'entreprise	Impliqués	<i>Elles sont impliquées dans les activités de l'entreprise et détiennent une influence sur la firme.</i>
		Affectés	<i>Elles sont affectées par les activités de la firme et ne détiennent pas d'influence.</i>
<b>Mitchell et al. (1997)</b>	Selon la relation de pouvoir entretenu	Latentes	<i>Elles ne possèdent qu'un seul attribut parmi le pouvoir, l'urgence ou la légitimité.</i>
		- dormantes	<i>Elles ont le pouvoir d'influencer l'entreprise dans ses choix.</i>

	avec l'entreprise	- urgentes	<i>Elles sont caractérisées par l'urgence de leurs intérêts et de leurs attentes.</i>
		- discrétionnaires	<i>Elles sont caractérisées par la légitimité de leurs intérêts et de leurs attentes envers l'entreprise.</i>
		En attente	<i>Elles possèdent deux attributs parmi le pouvoir, l'urgence et la légitimité.</i>
		- dominantes	<i>Elles ont le pouvoir et la légitimité pour influencer l'entreprise dans ses choix.</i>
		- dangereuses	<i>Elles ont pouvoir d'agir sur l'entreprise et sont caractérisées par l'urgence de leurs attentes.</i>
		- dépendantes	<i>Elles sont dans l'urgence et leurs attentes envers l'entreprise sont légitimes.</i>
		Définitive	<i>Elles possèdent l'ensemble des attributs (urgence, pouvoir et légitimité) elles font donc autorité.</i>
<b>Friedman et Miles (2002)</b>	Selon la relation de pouvoir entretenu avec l'entreprise	Ayant des intérêts compatibles	<i>Elles partagent la recherche du profit de l'entreprise.</i>
		Ayant des intérêts non compatibles	<i>Elles ne partagent la recherche du profit de l'entreprise.</i>
		Ayant des relations nécessaires	<i>Elles doivent entrer en interaction avec l'entreprise (actionnaires, salariés, fournisseurs, etc.).</i>
		Ayant des relations contingentes	<i>Elles n'ont pas besoin d'entrer en interaction avec l'entreprise.</i>
<b>Sobczak et Girard (2006)</b>	Selon la relation de pouvoir entretenu avec l'entreprise	Passives	<i>Elles ne sont ni engagées dans l'entreprise (engagement organisationnel faible) et ses activités ni dans sa politique RSE (engagement sociétal faible).</i>
		Engagées	<i>Elles sont impliquées dans l'entreprise (engagement organisationnel fort) et sa politique RSE (engagement sociétal fort).</i>
		Alliées	<i>Elles sont impliquées dans l'entreprise (engagement organisationnel fort), mais elles sont passives quant à sa politique RSE (engagement sociétal faible).</i>
		Militantes	<i>Elles ne sont pas impliquées dans l'entreprise (engagement organisationnel faible), mais elles sont engagées dans sa politique RSE (engagement sociétal fort).</i>

À travers ces classifications nous soulignons que certaines de ces caractéristiques ne sont pas sclérosantes. Ainsi il est possible pour une partie prenante d'évoluer ou encore de cumuler des caractéristiques qui fondent les typologies. En effet, au regard de la typologie de Sobczak et Girard (2006), une partie prenante peut passer d'une relation militante à une relation engagée envers l'entreprise ou encore au regard de la typologie de Pelle-Culpin (1998), il est possible pour une partie prenante d'être simultanément éthique et économique. On distingue alors un degré d'immuabilité qui permet de dissocier les caractéristiques élémentaires qui sont fondamentales dans la catégorisation de la partie prenante, des caractéristiques accessoires qui ne sont pas inaltérables et permettent à la partie prenante d'évoluer. On distingue également un degré de superposition, qui permet de différencier les caractéristiques exclusives qui ne permettent pas le cumul, des caractéristiques inclusives qui se superposent avec d'autres.

### ***2.1.3 L'impact sur la gouvernance des entreprises avec la théorie des parties prenantes***

Le “*stakeholder model*” amené par Freeman (1984) propose de reconsidérer la conception de la gouvernance et associe la performance de l'entreprise comme le compromis entre toutes les attentes des parties prenantes de la firme. La théorie des parties prenantes, ainsi traduite des travaux de Freeman (ibid.), peut alors être caractérisée comme un revirement de l'approche classique, autrement nommée “*stockholder theory*” qui centrait l'attention sur les intérêts des actionnaires afin de proposer désormais une « *alternative aux théories contractuelles des organisations (théorie de l'agence et économie des coûts de transaction) pour reformuler la théorie de la firme* » (Mercier, 2001).

Pour Freeman (1984), la théorie des parties prenantes renvoie à la capacité de l'entreprise, matérialisée par le dirigeant, à satisfaire les attentes des parties prenantes. En effet, l'entreprise devra agir en tenant compte des menaces ou des opportunités à intégrer les intérêts de ces dernières. La théorie des parties prenantes est donc un guide de conduite pour l'entreprise qui optimise l'atteinte de la performance (ibid), ce qui lui permet en d'autres termes d'atteindre ses objectifs (Clarkson, 1995). Elle se réalise par une cartographie des parties prenantes (Jones, Wicks, 1999) et de leurs attentes, ainsi que d'une collaboration avec elles. Ces efforts permettront à la firme à l'égard de ses rivaux de dégager un avantage concurrentiel (Jones, 1995). Les travaux cités montrent alors que l'objectif inhérent à la théorie des parties prenantes est de dépasser le seul cadre de l'optimisation des profits et d'intégrer au sein des gouvernances les attentes, les complexités et les enjeux de l'ensemble des acteurs internes et externes des sociétés.

Les entreprises ont aujourd'hui intégré l'importance de composer avec leurs parties prenantes, car elles constituent des leviers pertinents vis-à-vis de leurs activités, mais aussi de leur engagement responsable, c'est pourquoi elles collaborent avec elles. Parmi ces parties prenantes, nous souhaitons mettre en lumière les ONG qui apparaissent comme des partenaires opérants pour les firmes. Avant de nous intéresser aux relations entre les ONG et les entreprises, il convient de définir et de comprendre cet acteur qui demande et attire l'attention des sociétés.

## **2.2 Les ONG parties prenantes des entreprises**

Comme le remarque Ryfman (2014), « *il ne se passe pratiquement pas de jour sans que les médias ne fassent référence aux organisations non gouvernementales* ». Les ONG sont aujourd'hui de véritables protagonistes sur la scène internationale et économique (ibid.). Bien que certains auteurs questionnent leur légitimité (Lang, 2012), l'évolution exponentielle de leur croissance est irréfutable. On observe depuis la fin du XXème siècle une multiplication des ONG qui s'internationalisent en même temps que les entreprises, leur permettant d'accroître leur champ de compétence. Pour Delalieux (2008), il y a « *de nombreuses ONG, de tailles diverses, intervenant dans des secteurs différents et privilégiant des stratégies d'action variées, sans prétendre pour autant qu'il existe autant de catégories d'ONG que d'ONG* ». L'ensemble de ces travaux s'accorde à mettre l'accent sur la profusion des définitions et souligne le besoin d'éclaircissement que demande la sphère non gouvernementale.

Nous exposerons dans un premier temps l'approche historique de la notion d'ONG (2.2.1), puis nous en présenterons l'approche théorique (2.2.2). Enfin, dans un dernier temps, nous dresserons la typologie et les domaines d'intervention des ONG (2.2.3).

### **2.2.1 Approche historique de la notion d'ONG**

Pour Stangherlin (2001), les ONG sont « *à l'origine synonyme d'amateurisme et d'action caritative* ». Pour Quéinnec (2007) « *historiquement, c'est à l'aide aux pays en développement (l'ex « tiers-monde ») que les plus connues d'entre elles ont consacré leur activité* ». Les travaux de recherche (Doucin, 2007 ; Quéinnec, 2007 ; Ryfman, 2014 ; Maietta, 2015) démontrent que l'origine des ONG est à la fois religieuse, philosophique et philanthropique. Effectivement, Ryfman (2014) démontre que « *l'idée de manifester personnellement comme collectivement une solidarité envers les pauvres, les malades, les victimes de guerres, les étrangers se retrouvent dans maintes cultures* ». L'auteur fait référence aux inspirations qui ont insufflé l'essence même des ONG. Il cite tout d'abord le concept de « *charité* » que l'on associe populairement à l'église. Maietta (2015) confirme cette généalogie et écrit que « *les premiers actes de solidarité organisée prennent la forme d'aumônes et d'actions dites de philanthropie ou de bienfaisance. Ces actions furent longtemps le monopole des religions* » avec par exemple la création de l'Ordre Confessionnel de Saint-Jean de Jérusalem en 1070. Ryfman (2014) cite aussi les démarches philanthropiques

qui existaient dans l'Antiquité grecque qui se matérialisaient par « *l'engagement d'individu par le don d'argent ou de biens* ».

Parmi les autres impulsions historiques, les travaux mettent en lumière la colonisation ainsi que les vagues de décolonisation, mais aussi les mouvements militaires et les dégâts des armées sur les populations, qui ont par exemple donné naissance à l'ancêtre de la Croix-Rouge : la Société de Secours Aux Blessés créée en à la moitié du XIX<sup>ème</sup> siècle.

Bien que l'on puisse faire référence à l'article 71 du Conseil Economique et Social Européen en 1945 qui pour la première fois faisait référence aux termes d'« organisations non gouvernementales », pour Gauchon et Huissoud (2014), « *c'est surtout depuis les années 1970 que le phénomène s'est généralisé parallèlement à la mondialisation* ». En effet, pour Stangherlin (2001), depuis les années 1990 les ONG « *ont été marquées par des changements profonds tant au niveau de leur contexte d'intervention qu'au niveau de leur mode de fonctionnement* ». L'auteur souligne également leur professionnalisation et leur place de « *partenaires privilégiés* » (ibid.) sur les scènes internationales et économiques.

Bien que leur intégration dans le cadre stratégique des entreprises soit récente, les ONG prouvent un véritable ancrage historique et une construction en lien avec les événements qui ont impacté, impactent et impacteront notre temps. Désormais, il convient de définir cette partie prenante de l'entreprise qui abrite généralement les intérêts de la société civile.

### ***2.2.2 Approche théorique de la notion d'ONG***

Nous verrons tout d'abord la définition par la négative du concept (A) puis nous distinguerons les ONG de la société civile (B). Ensuite, nous qualifierons la notion au regard de la littérature (C) et nous en présenterons le cadre juridique (D) pour enfin proposer la méthode du faisceau de caractéristiques pour clarifier la qualification de ces organisations (E).

#### **A) Définition par la négative**

Pour Siméant (2004), la définition des ONG « *s'exprime d'abord en négatif* », c'est-à-dire qu'une ONG « *n'est pas l'Etat, ni le marché, ni la famille* » (ibid.). L'auteur souligne alors l'abondance des définitions et explique qu'« *il existe autant de définitions des ONG que d'organisations internationales ayant ou non la capacité de les accréditer en fonction de leurs intérêts propres* ». Delalieux (2013) souligne également cette abondance et retient que « *les Organisations Non Gouvernementales tendent généralement à être définies plus par ce qu'elles ne sont pas (non gouvernementales) que ce qu'elles sont* ». Pour Cohen (2004), les

termes de « non gouvernemental » et l'approche par la négative sont la conséquence d'un « mélange de genres ».

## **B) Le lien entre ONG et société civile**

Il n'est pas marginal de lire dans la presse scientifique une confusion entre le concept d'ONG et celui de société civile. En effet, la notion d'ONG est inévitablement mise en équilibre aux côtés de la notion de société civile. Pour Khilnani (2001), la société civile est une notion ancienne qui s'est créée sur « *la volonté de restituer à la société des pouvoirs économiques, sociaux ou d'expressions que les États auraient usurpés* »<sup>12</sup>. Dollet (2003), explique que la société civile est à distinguer de l'État. Quermonne (1986), la définit comme « *l'ensemble des rapports interindividuels, des structures familiales, économiques, culturelles, religieuses, qui se déploient dans une société donnée, en dehors du cadre et de l'intervention de l'État* ». Le Comité Economique et Social Européen (1999) conçoit la société civile comme « *l'ensemble de toutes les structures organisationnelles dont les membres servent l'intérêt général par le biais d'un processus démocratique basé sur le discours et le consensus, et jouent également le rôle de médiateurs entre les pouvoirs publics et les citoyens* ». Pour le conseil (ibid.) elle se constitue de : «

- *ce que l'on appelle les "acteurs du marché du travail", c'est-à-dire les partenaires sociaux;*
- *organisations représentatives des milieux socioéconomiques, qui ne sont pas des partenaires sociaux au sens restreint;*
- *les ONG (organisations non gouvernementales), qui unissent les personnes sur des causes communes, par exemple les organisations de protection de l'environnement, les organisations de défense des droits de l'homme, les associations de consommateurs, les associations caritatives, les organisations scolaires et de formation, etc.;*
- *les organisations de base (c'est-à-dire les organisations issues du centre et de la base de la société et poursuivant des objectifs axés sur leurs membres), par exemple les mouvements de jeunesse, les associations familiales et toutes les organisations de participation des citoyens à la vie locale et municipale;*
- *les communautés religieuses. »*

Donc les ONG appartiennent à la société civile, néanmoins, il est important de retenir qu'elles ne la résument pas.

---

<sup>12</sup> Traduit de l'anglais par Bouyssou et Amiel (2001).

### **C) La profusion des définitions**

Au-delà même des nombreuses définitions, Ryfman (2014), signale que le terme d'ONG est un « *terme ambigu pour une réalité difficile à cerner* ». Il expose les autres appellations alternatives du terme et cite ainsi les associations de solidarité internationale (ASI), les acteurs non étatiques (ANE), les organisations de la société civile (OSC) ou encore les organisations de solidarité internationale (OSI).

Parmi les nombreuses définitions, on peut citer celle de Merle (1982) qui définit les ONG comme « *tout groupement, association ou mouvement constitué de façon durable par des particuliers appartenant à différents pays en vue de la poursuite d'objectifs non lucratifs* ».

Par ailleurs, selon Mitlin (1998), « *les ONG sont des organisations intermédiaires, professionnelles, sans adhérents et à but non lucratif, indépendantes par rapport à l'Etat, qui entreprennent diverses activités afin de favoriser le développement* ». Pour Beigbeder (1992), « *elles sont capables de contribuer modestement, mais généreusement, à une évolution économique et sociale nécessaire par le développement d'une société civile démocratique et participative* ». Plus récemment, pour Quéinnec (2007) la formulation « *désigne souvent des organisations ayant vocation à traiter d'affaires internationales. [...] Les ONG sont des associations dont la finalité peut être qualifiée de « service public » puisque consistant (pour l'essentiel) en une assistance au sens large, gratuitement apportée à des populations nécessiteuses* ».

### **D) Le cadre juridique des ONG**

D'un point de vue juridique, Meyer (2004), démontre la pluralité des définitions recouvrant la notion d'ONG qui sont « *rarement identiques* » et qui trouve leur cadre légal dans les droits internes et non dans le droit international. En effet, Cohen (2004) précise que « *dans certains pays, n'importe quelle association peut s'autoproclamer ONG ou être reconnue comme telle. Le statut « ONG » dépend des catégories de droit interne* ». Meyer (2004) souligne que cette « *diversité des entités juridiques ainsi englobées conduit à un double phénomène de reconnaissance et d'autoproclamation* ».

Pour Bouchet-Saulnier (2013), les ONG sont « *des personnes morales de droit privé dont l'activité n'est pas strictement nationale* ».

Le Conseil de l'Europe (1986) dans sa Convention européenne sur la reconnaissance de la personnalité juridique des organisations internationales non gouvernementales retient comme conditions : «

- *avoir un but non lucratif d'utilité internationale ;*

- avoir été créée par un acte relevant du droit interne d'une Partie ;
- exercer une activité effective dans au moins deux Parties ;
- avoir son siège statutaire sur le territoire d'une Partie et son siège réel dans cet État ou dans une autre Partie ».

En 1996, le Conseil Economique et Social Européen, définit les ONG comme toute « 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 les autorités publiques, 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 ».

Enfin, en France, le Conseil d'État (2000) dans un rapport public sur les associations explique que la formulation « renvoie à une catégorie très vaste d'entités définies par soustraction ». Dans le même rapport, le Conseil d'État entend par « organisation non gouvernementale » toutes les formes d'organisations « à l'exception de celles issues de la volonté de gouvernements, ce qui inclut les associations, les syndicats, mais aussi les Églises, les centres de recherche, les universités... » (ibid.).

#### **E) Tentative de clarification avec la méthode du faisceau de caractéristiques**

Face à ces nombreuses définitions qualifiées d'« unidimensionnelles » (Perroulaz, 2004), Ryfman (2014) propose la méthode du faisceau de caractéristiques afin de reconnaître une ONG à travers les cinq critères suivants :

- être la manifestation d'une organisation de citoyens, « c'est-à-dire le regroupement de personnes privées » afin de soutenir « un idéal ou des convictions » sans but lucratif ;
- être une association à but non lucratif au regard des textes de droit interne ;
- être autonome vis-à-vis des « puissances publiques comme privées, tant au niveau national qu'international ». C'est-à-dire que l'ONG ne peut pas avoir été créée par un État, mais cela « n'exclut nullement les liens » entre les deux entités ;
- avoir des valeurs fondées sur un « engagement librement consenti, la volonté affichée d'inscrire l'action dans une dimension insérée dans un cadre démocratique autant qu'articulé, à des degrés divers, avec les 'sociétés civiles' » ;
- avoir une activité à caractère transnational. C'est-à-dire soit « par le mandat qu'elle s'autoaccorde pour mener une action directement opérationnelle ailleurs sur la planète » ou alors « parce que son activité implique une relation (quelle qu'en soit la nature) avec une

*entité tierce à l'État du siège, qu'il s'agisse d'une ONG, d'une fondation, d'une entreprise, d'un syndicat, d'une OI, d'un autre État, d'une collectivité publique... ».*

L'auteur précise que ces critères ne sont pas hiérarchisés et qu'ils « *autorisent d'utiles différenciations* ». Néanmoins, dès lors que l'un critère manquerait il conviendrait de ne pas qualifier l'organisation « *d'« ONG », mais d'« association », « groupement », « mouvement », « coopérative », « ANE » (acteurs non-étatique) ou toute autre dénomination* » (ibid.).

La littérature regorge donc de définitions pour délimiter le concept d'ONG qui n'est autre que l'expression des intérêts de la société civile. Parmi la pluralité des acteurs qui revêtent la posture du non gouvernemental, la méthode du faisceau de caractéristiques exposée par Ryfman (2014) est alors pertinente pour distinguer les ONG des autres types de structures. La notion désormais caractérisée, il convient de dresser les différents types d'ONG ainsi que leurs champs d'action.

### **2.2.3 Typologie des ONG et champs d'action**

Nous verrons tout d'abord la typologie des ONG (A) puis les champs d'intervention des ONG (B) pour finalement aborder la place des ONG dans les référentiels normatifs et légaux (C).

#### **A) Typologie des ONG**

Quéinnec et Igalens (2004) dressent une typologie des ONG existantes et identifient ainsi six types d'organisations :

- les ONG d'urgence qui ont une implication éphémère et souvent liée à des catastrophes écologiques ou à des guerres ;
- les ONG humanitaires qui se matérialisent à travers des actions de santé dans des milieux en crise ;
- les ONG de parrainage qui créent et entretiennent des parrainages entre un donateur (le parrain) et un bénéficiaire (le parrainé) et les ONG caritatives qui luttent contre la pauvreté ;
- les ONG développementalistes ou de développement qui se matérialisent à travers des actions structurantes, de long terme, dans les pays émergents ou en voie de développement ;
- ils font état d'une sixième catégorie d'ONG qui est une variante des ONG de développement, il s'agit effectivement des ONG d'assistance technique qui ont une spécificité technique précise.

## **B) Les champs d'intervention des ONG**

À travers l'ensemble des travaux cités précédemment, nous avons constaté une très grande variété des champs d'intervention des ONG. En effet, la sphère non gouvernementale est présente sur de nombreux domaines comme : l'humanitaire ; l'environnement ; l'agriculture ; la justice et les droits humains ; la santé ; le commerce ; l'éducation et l'enfance ; l'urgence ; le développement ; la responsabilité sociale des firmes ; etc.

Malgré la diversité de ces champs d'intervention, en nous appuyant sur les travaux de Ryfman (2014) nous classons leurs activités en trois catégories : le développement et l'humanitaire ; l'environnementale ; les droits humains.

## **C) La place des ONG dans les référentiels normatifs et légaux**

Après avoir analysé la place des ONG dans les principaux référentiels normatifs et légaux, nous remarquons que la notion d'ONG n'est pas définie dans les textes.

Cependant, malgré une absence de définition l'acteur est régulièrement mentionné dans les référentiels réglementaires et légaux.

- En effet, les ONG apparaissent dans les Principes de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales (1976, révisés en 2011) où l'OCDE souligne que « *les entreprises coopèrent avec les ONG et les organisations intergouvernementales à la mise au point de normes de publication d'informations grâce auxquelles elles seront mieux à même de rendre compte de l'influence de leurs activités dans les domaines qui se rapportent au développement durable* » ;
- De même, le rapport Brundtland (1987) cite également les ONG « *qui apparaissent de plus en plus comme des partenaires dont la contribution à la protection et à la mise en valeur de l'environnement, sur le plan local et national, est particulièrement importante et intéressante sous le rapport coût-efficacité, en même temps qu'elle permet d'élaborer et d'appliquer des stratégies nationales de conservation* » ;
- Dans l'Agenda 21 qui a été adopté par 173 chefs d'État lors du sommet de la Terre à Rio de Janeiro en 1992, les ONG sont citées comme des acteurs qui « *jouent un rôle vital pour ce qui est de modeler et d'appliquer la démocratie participative* ». Elles possèdent également « *une expérience, une compétence et des capacités solides et diverses dans des domaines qui présentent un grand intérêt pour l'application et le suivi de programmes de développement durable écologiquement rationnels et socialement responsables* ».

- Dans son Livre Vert de 2001 la Commission européenne invite les ONG « *à exprimer leur opinion sur la manière de bâtir un partenariat destiné à ériger un nouveau cadre favorisant la responsabilité sociale des entreprises, en tenant compte des intérêts à la fois des entreprises et des diverses parties prenantes* ».

De plus, nous notons une absence de mention directe du terme ONG dans l'article 225 du Grenelle II, où elles ne sont pas explicitement citées. Néanmoins, l'article 225 souligne la notion de dialogue avec les parties prenantes qui dans une conception large peut englober la sphère non gouvernementale puisque la loi nomme « *les associations d'insertion [...] les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines* ». Le constat est le même dans la loi relative aux « nouvelles réglementations économiques » de 2001. Par ailleurs, parmi les principaux référentiels normatifs (GRI, ISO 26000, Norme EMAS, Norme SD 21000) les ONG ne sont pas mentionnées directement. En effet, à part pour la norme SD 21000, les référentiels explicitent l'importance et la nécessité du dialogue avec les parties prenantes, mais ne nomment pas les ONG. Néanmoins, la norme SD 21000 mentionne dans ses directives les ONG et précise que l'entreprise « *devra s'intéresser à de nouveaux acteurs de la société civile, comme les ONGs, qui cherchent à établir un dialogue constructif et des partenariats avec les entreprises* ».

Cette clarification générale des notions de parties prenantes et d'ONG nous a permis de spécifier les acteurs de notre recherche. En effet, la responsabilisation et l'ouverture de la gouvernance des firmes mettent en lumière les parties prenantes de l'entreprise qui détiennent un potentiel d'optimisation. Il apparaît également que les ONG sont les portes-paroles des intérêts et des attentes de la société civile et qu'elles constituent ainsi une partie prenante pour l'entreprise. De plus, nous notons à travers l'ensemble des travaux que nous avons cités précédemment que les ONG sont des acteurs institutionnels pertinents qui de par leur présence sur le terrain, leur expertise et leur capital réputationnel constituent des interlocuteurs privilégiés pour les entreprises. Condomines et al., (2016) parlant des ONG soulignent leur caractère « *relativement homogène* », leur « *statut social juridiquement établi* » c'est en ce sens qu'il est plus simple de les « *appréhender comme des acteurs collectifs* ». Pour Dupuis (2008), ces acteurs collectifs qui « *représentent des intérêts de la société civile* » (Dupuis, 2008) sont l'origine de l'émergence du dialogue civil qui s'est matérialisé aux côtés du dialogue social.

### 2.3 Synthèse des concepts mobilisés sur les parties prenantes et les ONG

Comme nous l'expliquions antérieurement, nous retenons une vision de la RSE qui se matérialise par la prise en compte des firmes des intérêts et des besoins de l'ensemble de ses parties prenantes. Nous mobilisons ainsi le concept de parties prenantes au sens de Freeman (1984) qui est un individu ou un groupe d'individus qui trouvent un intérêt à agir dans le cadre de l'entreprise. Nous mobilisons également en ce sens la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) qui est donc la capacité des sociétés à satisfaire les attentes des parties prenantes.

Au sein de ces parties prenantes, nous positionnons les ONG, que nous considérons comme des parties prenantes de l'entreprise, car elles représentent les intérêts de la société civile (Ryfman, 2014).

Nous estimons que les ONG sont des parties prenantes intéressantes de par la place qu'elles occupent dans la société civile et les compétences qu'elles sont à même de partager avec les firmes. De plus, comme l'expose le tableau ci-dessous, les ONG présentent des caractéristiques fondamentales et/ou exclusives.

**Tableau chap.2.3 : Synthèse des caractéristiques fondamentales et/ou exclusives**

Caractéristique issue des typologies	Fondamentale	Exclusive
Humaine (Wheeler, Sillanpää, 1997)	OUI	OUI
Externe (Carroll, Näsi, 1997)	OUI	OUI
Ethique (Pelle-Culpin, 1998)	OUI	NON
Issue de la communauté (Henriques, Adorsky, 1999)	OUI	NON

Par ailleurs, au regard des typologies que nous avons exposées nous pensons qu'elles présentent des caractéristiques accessoires qui offrent la possibilité aux ONG d'évoluer dans les catégorisations présentées, mais aussi des caractéristiques inclusives qui se superposent entre elles. En effet, au premier abord, les ONG sont une partie prenante « éthique » (Pelle-Culpin, 1998), « issue de la communauté » (Henriques, Adorsky, 1999), et « motivée par une logique autre » qu'économique (Handelman, Arnold, 1999). Elles sont également une partie prenante « secondaire » (Carroll, 1995), « involontaire » (Clarkson, 1995), « diffuse » (Pesqueux, 2002), « affectée » par les activités de l'entreprise (Ulrich, 1983) et dont la

relation avec la firme est originellement « non compatible » et « contingente » (Friedman, Miles, 2002) dans une posture a priori « militante » (Sobczak, Girard, 2006).

Pourtant, ces caractéristiques peuvent évoluer voire se superposer selon les relations entretenues avec l'entreprise, comme un partenariat. Ainsi dès lors qu'elles formalisent une relation avec une entreprise, leur importance en tant que partie prenante varie et elles peuvent devenir une partie prenante « économique » (Pelle-Culpin, 1998), « organisationnelle » (Henriques, Adorsky, 1999), « répondant une logique économique » (Handelman, Arnold, 1999), mais aussi « primaires » (Carroll, 1995), « volontaire » (Clarkson, 1995), « contractuelles » (Pesqueux, 2002) et ainsi devenir des acteurs stratégiques décisifs pour l'entreprise en étant « impliquée » (Ulrich, 1993) avec « des intérêts compatibles » (Friedman, Miles, 2002) et dans une posture « engagée » (Sobczak, Girard, 2006).

Nous allons à présent nous intéresser au cœur de notre sujet, à savoir les rapports entre les ONG et les entreprises.

### **Chapitre 3 : Présentation de l'épicentre du sujet : Les relations entre les ONG et les entreprises**

Nous avons précédemment caractérisé les limites de notre sujet en abordant à travers notre état de l'art les notions de RSE et de gouvernance d'entreprise. Effectivement, nous avons souligné les efforts au niveau de la responsabilité sociale des firmes qui se concrétisent par une ouverture de leur gouvernance aux parties prenantes. C'est ainsi que nous avons placé le concept de parties prenantes dans la littérature afin de comprendre la notion. Puis nous avons affiné notre travail de revue en nous intéressant plus particulièrement aux ONG, car elles sont les acteurs de notre sujet. En effet, nos travaux s'intéressent à la contribution des ONG à la performance globale des entreprises. C'est pourquoi il est important de nous intéresser désormais aux collaborations qui existent entre les deux acteurs. Nous exposerons dans un premier temps la nature des relations entre les ONG et les entreprises (3.1) puis nous détaillerons dans un second temps la matérialisation des rapports collaboratifs entre les deux entités en présentant leurs différentes formes de collaboration (3.2). Enfin, nous retiendrons les théories mobilisées afin d'élaborer notre cadre conceptuel (3.3).

#### **3.1 Comprendre la nature des relations entre les ONG et les entreprises**

Les entreprises manifestent actuellement leur intérêt sur les enjeux de la RSE et du développement durable, tentant de diluer cette image de recherche du profit qui leur est allouée naturellement en démontrant leur contribution sociale, environnementale et sociétale. Les ONG revêtent alors un rôle fondamental, car elles influencent l'opinion publique par des campagnes de pression tout en ayant un rôle décisif en aval puisqu'elles réalisent des partenariats avec certaines entreprises. Instrument de crédibilité, ces organisations seraient alors le moyen de justifier la bonne foi des entreprises.

Bien que longtemps qualifiées de « *partie auxiliaire et mineure* », la littérature (Delalieux, 2013) signale à présent un renforcement du champ d'action des ONG au motif que ces dernières tirent profit de l'intérêt qu'accordent les entreprises à la RSE. L'étude menée en 2006 par NOVETHIC et l'agence Manifeste sur le « *Panorama des relations ONG/Entreprises : Quelles évolutions pour quelles influences ?* », appuyait cette position en remarquant que la confiance accordée à ces organisations était élevée. On peut lire dans l'étude qu'au début du XXI<sup>ème</sup> siècle, 60% des français avaient une image positive des ONG et 70% jugeaient leurs actions légitimes. En l'espèce, elles exercent un contre-pouvoir conséquent qu'il est important d'insérer dans la dimension stratégique des organisations.

Initialement, les relations qu'entretenaient ONG et Entreprises, étaient conflictuelles. En effet, dans les années 1990, ces relations ont été cadencées par d'importantes campagnes de dénonciation qui signalaient la part considérable de responsabilité des entreprises dans la dégradation de l'environnement et des conditions de travail. Depuis, les relations se sont développées, puisqu'outre des rapports antagoniques, certaines ONG et entreprises tentent désormais de collaborer.

Deux points de vue se manifestent intelligiblement. En premier lieu, certaines ONG, comme certaines entreprises refusent catégoriquement tout partenariat, leur mission fondamentale étant d'interpeller les entreprises. Le rapport peut être dans ce cas conflictuel. Ce premier comportement est illustré, à travers les interventions du collectif « Ethique sur l'étiquette », qui ne s'inscrit pas dans une logique de partenariat, préférant sensibiliser et agir en amont. Néanmoins, en second lieu, les faits démontrent que la collaboration ONG-entreprise peut être fructueuse. L'étude de NOVETHIC et de l'agence Manifeste (2006) note plus de 340 partenariats entre les ONG et les entreprises en France. C'est l'exemple du partenariat entre le groupe Total et l'ONG Pro-Natura ou encore entre Carrefour et la Fédération Internationale des Droits de l'Homme (FIDH). Il est ainsi important de nuancer le propos en précisant qu'au-delà du possible partenariat, qu'il soit conflictuel ou bien coopératif, le dialogue existe et c'est en ce sens qu'il est important de le caractériser.

Nous présenterons tout d'abord une approche longitudinale des rapports entre les ONG et les entreprises (3.1.1), puis nous soulignerons les motivations des entreprises et des ONG dans la collaboration (3.1.2), pour ensuite expliquer les conséquences et les retombées stratégiques des collaborations entre les entreprises et les ONG (3.1.3). Enfin, nous verrons que l'antagonisme entre les deux acteurs est encore marqué et présent (3.1.4).

### ***3.1.1 Approche longitudinale des rapports entre les ONG et les entreprises***

Nous nous intéresserons premièrement aux origines de la relation (A) pour ensuite expliquer l'évolution des rapports entre les deux entités (B).

#### **A) Aux origines de la relation**

Binninger et Robert (2007) soulignent le « *profond changement de mentalités* » qui s'est opéré dans la nature des rapports entre les entreprises et les ONG. En effet, à l'origine, les relations entre les deux acteurs étaient « hostiles » (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2010),

motivées par une « *logique de dénonciation* » (ibid.). Les travaux (Dollet, 2002 ; Mach, 2002 ; Doucin, 2007 ; Binniger, Robert 2007) expliquent qu'avant d'entrer dans cette ère collaborative, les relations étaient soit inexistantes ou alors animées par un antagonisme profond. En d'autres termes, les ONG représentaient et représentent encore aujourd'hui un contre-pouvoir historique qui depuis les années 1980, assurent une mission de veille et de justice sociale en dénonçant les mauvaises pratiques des firmes directement ou indirectement. Effectivement, l'activisme des ONG à l'encontre des entreprises s'est renforcé dans les années 1990, parallèlement aux campagnes de dénonciation de la sphère non gouvernementale qui accusaient les entreprises de dégrader l'environnement ou de ne pas se préoccuper des mauvaises conditions de travail dans les pays en voie de développement dans lesquels elles étaient implantées ou du moins dans lesquels elles pouvaient se fournir. On peut citer par exemple l'action de Greenpeace dans les années 1990 à l'encontre de la société Shell et de sa plateforme Brent Spar qui a eu des retombées économiques sur le chiffre d'affaire de la société. En l'espèce, l'entreprise Shell UK avait programmé la destruction de la plate-forme pétrolière en pleine mer, Greenpeace s'est saisie du dossier et a dénoncé ardemment la manœuvre projetée par la firme et a exposé les conséquences pour l'environnement. En 1995, après cinq années de lutte entre l'ONG et l'entreprise, la société Shell a renoncé à son projet afin de préserver son capital image et de mettre fin aux pertes financières. Dollet (2002) précise que les relations ONG – entreprise sont « *dominées par une méfiance réciproque* » qui est originelle à leur liaison. En effet, il met en avant leurs objectifs différents qui génèrent un déséquilibre, l'une étant sans but lucratif et l'autre une organisation économique motivée par les bénéfices. Il ajoute que « *globalement, les ONG considèrent que les entreprises ne font pas partie de la société civile, alors que certaines entreprises contestent la légitimité de certaines ONG* ».

## **B) L'évolution des rapports entre les deux acteurs**

Comme le présentent les travaux (Dollet, 2002 ; Mach, 2002 ; Doucin, 2007) les entreprises et les ONG se fréquentent depuis quelques années, elles dialoguent et constituent même des collaborations. En effet, on observe depuis les années 1990 une rupture dans le modèle antagoniste qui existait entre les deux acteurs qui aujourd'hui « *coexistent avec un intérêt nouveau envers l'autre* » (Sachet-Millat, Dupuis 2014). On note également depuis la fin du vingtième siècle « *l'amorce d'un dialogue, voire même d'un rapprochement* » (ibid.). Ryfman (2014), souligne que « *l'idée d'actions communes entre privé marchand et privé non lucratif constitue désormais une réalité quasi banalisée* ». En effet pour l'auteur « *les rapports*

*ONG/entreprises ne se résument plus à un antagonisme marqué ou au guichet de financement* » (ibid.). Les entreprises ont désormais intégré les bénéfices et la plus-value du dialogue et des partenariats avec la sphère non gouvernementale (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2010).

L'article 14 des principes de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) à l'attention des entreprises multinationales invite les firmes (1976 ; 2011) à « *s'engager auprès des parties prenantes concernées en leur donnant de réelles possibilités de faire valoir leurs points de vue lorsqu'il s'agit de planifier et de prendre des décisions relatives à des projets ou d'autres activités susceptibles d'avoir un impact significatif sur les populations locales* ». Dans la même approche, le Pacte Mondial (2010) inscrit les entreprises dans une dynamique où elles « *doivent de plus en plus travailler en partenariat avec l'État, la société civile, les collectivités locales et d'autres acteurs* ». On comprend que les firmes sont conviées et stimulées à se rapprocher des ONG au profit des postures antagonistes ou de défiance. Par ailleurs, l'Agenda 21 élaboré lors de la Conférence des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement à Rio De Janeiro en 1992 explicite l'importance et l'impact des ONG qui « *jouent un rôle vital pour ce qui est de modeler et d'appliquer la démocratie participatoire* » (article 27.1) et notamment vis-à-vis du secteur privé, c'est-à-dire les entreprises, qui devront « *renforcer les mécanismes de partage de données d'expérience et d'information sur le développement durable* » (article 40.24) et pourront s'appuyer sur « *la conclusion d'arrangements avec les organisations non gouvernementales pour le partage d'information et l'organisation d'activités de donateurs aux fins du partage d'information sur les projets de développement durable* » (article 40.24). Le guide SD 21000 cristallise l'émergence de cet acteur dans la visière des entreprises qui devront « *s'intéresser à de nouveaux acteurs de la société civile, comme les ONGs, qui cherchent à établir un dialogue constructif et des partenariats avec les entreprises* ».

Enfin, pour l'Ifri-Institut de l'entreprise (2005) plusieurs constats signalent le rapprochement entre les deux entités. En effet, il souligne la prise en compte des ONG dans les réflexions stratégiques et les pratiques RSE des entreprises. Il note également l'apparition des fonctions comme 'chargé de partenariat entreprise' au sein des organisations non gouvernementales. Enfin, les partenariats entre les deux univers naissant depuis le début du XXI<sup>ème</sup> siècle confortent le rapprochement collaboratif entre les deux acteurs.

ONG et entreprises ont connu des rapports tendus et hostiles, néanmoins leur relation a évolué, conduisant ces dernières à collaborer. Nous allons à présent détailler les motivations de chacune.

### **3.1.2 Les motivations des entreprises et des ONG dans la collaboration**

Les collaborations entre les deux acteurs que nous détaillerons par la suite ne sont plus marginales et s'inscrivent aisément dans le paysage socio-économique dans lequel évoluent les entreprises. Pour Benninger et Robert (2007), plusieurs facteurs expliquent ces rapprochements comme la « *multiplication d'actions directes orchestrées par des ONG nationales ou internationales* » qui ont fait prendre conscience aux firmes qu'ils s'agissaient d'un acteur pertinent et « *menaçant* ». Les auteurs citent à titre d'exemple l'affaire qui a opposé Nike à de nombreuses ONG qui ont dénoncé les conditions de travail de ses sous-traitants. Suite à ces nombreux plaidoyers, les auteurs soulignent que la « *société a connu une baisse de ses bénéfices de 50 % entre 1997 et 1998 ainsi qu'une chute vertigineuse de la valeur de son action, passant de 76 dollars en 1997 à 27 en 2000* » (ibid.).

Pour l'Ifri-Institut de l'entreprise (2005), les gains de la collaboration sont doubles et profitent aux deux acteurs. En effet, « *l'ONG gagne à la prise en considération de ses préoccupations par l'entreprise, et l'entreprise, en modifiant son comportement, est mieux considérée par ses parties prenantes* » (ibid.).

Nous verrons les motivations des entreprises (A) puis celles des ONG (B).

#### **A) Les motivations des entreprises**

L'intérêt pour les entreprises réside dans l'expertise et les compétences apportées par la sphère non gouvernementale (Carroll, 1991). En effet, les coopérations permettent aux firmes de profiter des compétences des ONG (Condomines et al., 2016). Les ONG permettent également aux entreprises d'approfondir et d'améliorer leur capital image et réputation (Lafrance, Lehmann, 2005) et de réduire les risques économiques produits par une crise sociétale (ibid.).

Par ailleurs, les ONG sont pour les entreprises des « *intermédiaires sur le terrain entre des populations destinataires de ses services et des bailleurs de fonds* » (Baddache, 2007). Benninger et Robert (2007) expliquent que les ONG ont un rôle de garde-fou du capital réputation des entreprises, car en plus de détenir l'appui et la reconnaissance du grand public, elles possèdent une proximité pertinente avec le terrain et des informations de qualité. Pour

les auteurs, les entreprises s'engagent, car elles recherchent de l'expertise, mais aussi parce qu'elles souhaitent s'inscrire dans une dynamique de développement durable tout en insufflant « *des valeurs de citoyenneté* » (ibid.) en interne aux collaborateurs. En effet, ils expliquent que par ces collaborations avec les ONG, les firmes vont pouvoir « *valoriser leur image de citoyenneté en élaborant des positionnements 'responsables'* » (ibid.). Pour Capron et Quairel-Lanoizelée (2010) les firmes « *en s'affichant ouvertement avec des organisations connues et appréciées du grand public* » pourront optimiser et renforcer « *leur image de marque* » aussi bien en interne à l'égard des collaborateurs qu'en externe auprès de l'opinion publique et des consommateurs.

De même, pour Bauer et Schmitz (2012), les entreprises pourront trouver au travers des ONG des acteurs qui auront l'indépendance nécessaire pour discuter leurs politiques, leurs stratégies et leur permettre d'optimiser leur RSE. Mais pour Benninger et Robert (2007) « *dans la majorité des cas, les principales raisons restent centrées sur la quête de légitimité et sur la préservation des actifs immatériels* ». Cependant, ces collaborations qui permettent à la firme de prendre du recul sur ses activités lui permettent de prévenir les griefs.

Enfin, les collaborations avec les ONG nourrissent les notations extra-financières effectuées par les agences de notation. En effet, les évaluations réalisées par les agences de notation sociale sont depuis ces dernières années en plein essor (Bessire, Onnée 2006). Les ONG qui « *agissent en tant que promoteurs de la RSE* » (ibid.) représentent à travers les partenariats qu'elles réalisent avec les firmes « *des indicateurs pertinents [...] pour apprécier les niveaux d'engagement pris avec les parties prenantes et plus généralement pour évaluer la performance sociale de l'entreprise* » (Benninger, Robert, 2007).

Au travers d'un état de l'art, Bowen, Newenham-Kahindu et Herremans (2010) proposent une typologie de l'engagement des entreprises auprès des communautés locales et par conséquent des ONG (Sachet-Milliat, Dupuis, 2014). Ils mettent en exergue trois types de stratégie d'engagement : le *transactionnel*, le *transitionnel* et le *transformationnel*.

Le transactionnel se résume par des relations majoritairement unidirectionnelles où l'entreprise a principalement un rôle de financeur. Le transitionnel se réalise par des dialogues et des échanges entre entreprises et ONG, néanmoins, les sociétés préservent leur gouvernance. Le transformationnel consiste à intégrer les ONG dans la gouvernance d'entreprise.

Cette matrice nous permet de qualifier les partenariats et de les positionner sur des postures transactionnelles, transitionnelles et transformationnelles.

## B) Les motivations des ONG

Pour Burchell et Cook (2013b), les ONG développent des rapports constructifs et paisibles avec les entreprises, car cela leur permet de varier leur financement, mais aussi d'améliorer leur capital réputation et enfin d'augmenter l'impact de leurs actions en étant au plus proche des problématiques et de l'information. L'ORSE (2005) retient que pour les ONG les collaborations leur permettent de : diversifier leurs sources de financements ; profiter des compétences et des ressources humaines de l'entreprise ; impliquer de nouveaux acteurs dans leurs causes et de fortifier leurs réseaux ; innover en co-crédant avec les entreprises. Comme l'expose le tableau ci-dessous, ONG et entreprises démontrent des motivations différentes dans leurs échanges collaboratifs. Néanmoins, nous soulignons des similarités. En effet, les deux acteurs sont soucieux de leur capital réputation et des gains pour l'image générés par les collaborations.

***Tableau chap.3.1 : Synthèse des motivations dans la collaboration des entreprises et des ONG***

<b>Motivations des entreprises</b>	<b>Motivations des ONG</b>
Anticiper les dénonciations des ONG	Financer ses projets
Réduire les risques financiers liés aux crises	Diversifier ses sources de financement
Améliorer son capital réputation/image à l'externe	Améliorer son capital réputation/image
Bénéficier des compétences/ de l'expertise de l'ONG	Bénéficier des compétences de l'entreprise
Opérationnaliser les politiques RSE	Bénéficier des RH de l'entreprise
Être stimulées et prendre du recul	Développer ses réseaux
Améliorer son image de marque auprès des collaborateurs	Sensibiliser de nouveaux donateurs/adhérents
S'engager dans une démarche citoyenne	Se rapprocher des entreprises
Échanger avec des acteurs indépendants	Co-construire avec les entreprises
Nourrir l'évaluation sociétale des agences de notation	Augmenter l'impact des actions

Les entreprises et les ONG qui ont dépassé le stade de l'antagonisme au profit de la collaboration, ont des intérêts propres dans la collaboration. En effet, ces rapports de proximité sont un gain pour chacun des acteurs. Nous allons voir les conséquences sur la RSE de ces rapports collaboratifs.

### ***3.1.3 Les conséquences et les retombées stratégiques des collaborations entre les entreprises et les ONG***

Nous verrons tout d'abord l'impact direct sur la RSE (A) puis les risques générés par les collaborations pour les entreprises et les ONG (B).

#### **A) Un impact direct sur la RSE**

Comme exposent les travaux (Freeman, 1984 ; Charreaux, 2004 ; Dupuis, 2008) l'opérationnalisation de la RSE se matérialise par un dialogue et une implication des parties prenantes auprès des firmes. En ce sens, les collaborations qui instituent une relation d'échange et par conséquent des dialogues avec la sphère non gouvernementale partie prenante de l'entreprise lui permettent de mettre en œuvre sa RSE.

Les collaborations avec la sphère non gouvernementale ont un impact sur sa responsabilité sociale, car elles lui permettent de matérialiser des politiques concrètes et cohérentes avec les réalités du terrain (Bauer, Schmitz, 2012), mais aussi de « *construire des stratégies plus institutionnelles de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)* » (Benninger, Robert, 2007) lui permettant de « *reconstruire le lien social, de tisser des liens de nature affective, d'être plus 'transparente'* » (ibid.). Pour l'ORSE (2005), les partenariats entre les deux entités « *s'inscrivent dans une véritable implication des entreprises qui attendent une réelle intégration de ces projets dans leur stratégie de RSE* ».

Par ailleurs, les travaux soulignent que dans le cadre de la RSE l'ONG peut analyser et critiquer le *reporting* des performances extra-financières des entreprises et ainsi lui préconiser des démarches. De plus, l'ONG optimise la stratégie des firmes et lui permet de mettre en place des actions variées en lien avec sa RSE, car elles sont compétentes dans des domaines d'action divers comme le contrôle et l'audit des activités de la firme, la création d'indicateurs de mesure de la performance, les problématiques actuelles, les savoir-faire techniques précis, etc. Enfin, on remarque également à travers nos lectures que l'ONG permet de rapprocher l'entreprise des réalités du terrain et des problématiques posées par le développement durable.

#### **B) Les risques dans la collaboration**

Les rapports collaboratifs ne sont pas sans risque pour les partenaires qui devront être vigilants sur certains aspects. Les entreprises en collaborant avec des ONG deviennent d'autant plus visibles et donc s'exposent davantage.

Pour les ONG, Benninger et Robert (2007) expliquent qu'en collaborant avec les entreprises, les ONG prennent le risque de s'éloigner de leur mission originelle pour laquelle le grand

public lui accorde sa confiance et de devenir la caution morale des firmes (Doucin, 2007) et par conséquent de se faire instrumentaliser (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2010). Delalieux (2013) explique que la professionnalisation des ONG et les participations des entreprises dans leur financement génèrent une attente des firmes qui en contrepartie de leurs contributions financières souhaitent de la part des ONG « *un comportement moins conflictuel, basé sur la collaboration, plus proche de leurs attentes directes* », Delalieux (ibid.) parle alors de « *domestication des ONG* ». L'ORSE (2005) met en avant le risque d'instrumentalisation pour l'ONG et les risques sur sa réputation si l'organisation s'associe à une structure privée qui ne serait « *pas à la hauteur des attentes fixées préalablement* ». L'observatoire précise également que le « *partenariat n'est en aucun cas une assurance contre les campagnes des ONG et exige même une certaine exemplarité* » (ibid.).

Enfin, pour les deux acteurs il y a un risque de perte de temps et d'argent si le projet n'aboutit pas.

Les rapports collaboratifs entre les ONG et les entreprises sont donc monnaie courante et se développent de plus en plus. Néanmoins, bien qu'elles collaborent en vue d'un bénéfice sociétal ou économique et bien qu'elles soient conscientes des risques, il existe encore des rapports antagonistes entre les deux organisations.

### ***3.1.4 Un antagonisme encore existant***

Bien que les ONG aujourd'hui collaborent avec les firmes, elles restent en veille sur leurs comportements litigieux (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2010). En effet, « *oscillant entre pression et évaluation, les relations ONG-entreprises ne se limitent pas au partenariat* » (Dollet, 2003). Ces rapports hostiles qui ne sont autres que l'héritage des liens entre les deux acteurs perdurent, nourris par une méfiance génétique. C'est d'ailleurs le cas pour les secteurs qualifiés de « *sensibles* » comme le textile, l'exploitation de ressources naturelles où « *les rapports sont plus souvent tendus* » (ibid.) entre les deux entités. Les ONG remettent en cause l'intégrité des sociétés, mais ces dernières « *contestent la légitimité de certaines ONG* » (ibid.) justifiant alors certains rapports d'ignorance ou d'antagonisme.

Mach (2002), distingue lui aussi dans ces travaux des rapports d'opposition aux côtés des éventuels partenariats qui peuvent se matérialiser entre les deux mondes. Il explique que les ONG peuvent à l'égard des entreprises avoir des relations de pressions, d'évaluation ou bien de partenariat. Ces relations de pression n'étant que la réminiscence des rapports classiques entre les deux acteurs. S'agissant des pressions, l'auteur souligne trois types de pression :

- des pressions institutionnelles qui se traduisent notamment par du lobbying auprès des autorités publiques.
- des pressions informelles qui se réalisent à travers des campagnes et des manifestations où le grand public est la cible.
- des pressions ciblées qui apparaissent sous la forme de boycotts ou de campagnes d'information directement à l'encontre des firmes.

S'agissant des évaluations, elles peuvent selon l'auteur, être directes ou indirectes. Lorsqu'elles sont directes, les ONG sont directement à l'initiative de l'évaluation ou alors y participent aux côtés d'une agence d'évaluation. Lorsqu'elles sont indirectes, les campagnes de pression générées par les ONG sont intégrées par les organes dans la notation sociale des firmes.

Afin de concrétiser leurs impacts, les ONG ont recours à l'action directe ou au plaidoyer (Barlet, Jarousse, 2011). L'action directe concerne les activités de l'ONG et la mise en œuvre concrète de ses actions. Le plaidoyer est défini par Zimet (2011) comme « *l'ensemble des actions (campagnes, pétitions, organisations de contre-sommets...) conduites par des organisations issues de la société civile s'efforçant, à travers des activités de lobbying, d'influencer les décideurs politiques pour leur faire adopter des positions ou des textes favorables aux intérêts des pays en développement ou de leurs populations* ».

Nous avons présenté l'état des rapports entre les ONG et les entreprises. Nous avons mis en lumière l'évolution de leur relation qui à son origine était motivée par une méfiance commune et une hostilité de la part des ONG. Aujourd'hui, les deux acteurs collaborent et innovent ensemble afin d'optimiser la qualité de leur liaison. Nous allons en ce sens présenter les différentes formes d'expression partenariale entre les deux acteurs.

### **3.2 La matérialisation des rapports collaboratifs : les différentes formes d'expression**

La littérature académique qui souligne le rapprochement entre la sphère non gouvernementale et les entreprises, dressent plusieurs formes de collaboration que nous présenterons par la suite (Dollet, 2002 ; Mach, 2002, Benninger, Robert, 2007 ; Sachet-Milliat, Dupuis, 2014 ; Ryfman, 2014). Ces différents formats collaboratifs se retrouvent également dans la littérature professionnelle (ADMICAL, 2002 ; Novethic 2002, 2006 ; IMS Entreprendre pour la Cité, 2004 ; ORSE, 2005, 2006 ; Ifri-Institut de l'entreprise, 2005 ; Groupe Initiatives, 2008 ; Rameau 2007 ; MEDEF, Rameau, 2014).

Les typologies varient selon les approches, les conceptions et la perception des rapports entre les parties prenantes vis-à-vis des firmes. Néanmoins des éléments sont récurrents dans les possibles relations collaboratives entre les entreprises et les ONG. On retient parmi les différents formats de collaborations exprimés par la littérature :

- les expressions mécénales qui se concrétisent par les différents types de mécénat qui existent entre les entreprises et la sphère non gouvernementale (3.2.1) ;
- les expressions stratégiques qui existent aux frontières marchandes des entreprises ainsi que caritatives et sociétales des ONG (3.2.2) ;
- les expressions partenariales qui se manifestent par des partenariats entre les ONG et les entreprises (3.2.3) ;
- les expressions orales qui passent par un dialogue entre les firmes et les ONG (3.2.4).

### ***3.2.1 Les expressions mécénales***

Nous ferons tout d'abord un rappel historique sur le mécénat (A), puis nous le définirons (B) pour ensuite présenter ses différents formats et modalités d'application (C). Enfin, nous démontrerons que le mécénat est au service de la RSE (D) comme l'indiquent les principaux référentiels RSE.

#### **A) Rappel historique sur le mécénat**

Le mécénat trouve ses origines dès l'antiquité. Le terme « mécénat » provient du nom d'un homme politique, conseiller de l'empereur Auguste, dénommé Caius Cilnius Maecenas, qui par son goût pour les arts soutiendra des hommes de lettres ; le rôle de mécène est ainsi né.

Gautier (2014) souligne trois périodes dans l'émergence du Mécénat d'entreprise : les prémices des pratiques mécénales par les entreprises de 1979 à 1986, l'essor du mécénat d'entreprise de 1986 à 2003 et enfin l'accélération du mécénat d'entreprise depuis 2003.

C'est en 1979 que le mécénat va être introduit dans les sphères des firmes françaises. En effet, à l'initiative de trois hommes (d'Humières, Huré et Leblois) qui forts de leur expérience à l'étranger et notamment au Royaume-Uni et aux USA, vont importer en France ce principe de « *corporate philanthropy* » (Gautier, 2014).

C'est d'ailleurs à cette occasion que l'Association pour le Développement du Mécénat Industriel et Commercial (ci-après ADMICAL) sera créée. Le concept est plutôt bien accueilli par les sociétés qui doivent faire face à un gouvernement qui remet en cause leur crédibilité. La culture est le principal objet du mécénat qui à l'époque est un bon outil de communication.

Puis, à partir de 1986, plusieurs facteurs vont contribuer au développement du mécénat dans les entreprises. Tout d'abord, sous l'influence de l'ADMICAL qui exerce un lobbying auprès du gouvernement français le contexte juridique et fiscal du mécénat sera amélioré pour les sociétés. Par ailleurs, les problématiques de l'exclusion sociale, la pauvreté grandissante ainsi que l'affermissement de la conscience environnementale à l'échelle planétaire qui remet en cause les activités des firmes, vont encourager les grandes entreprises à faire du mécénat pour regagner la confiance de leurs salariés, mais aussi de la société. Enfin, depuis 2003 le mécénat en entreprise est une pratique courante qui va se banaliser. En effet, des implications législatives, comme la loi du 1 août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations, dite « loi Aillagon » qui cherche à harmoniser les pratiques mécénales et à proposer un régime fiscal stimulant, vont être les moteurs de la standardisation du mécénat qui désormais prospère dans de nombreux domaines.

Désormais, le mécénat est un instrument stratégique des politiques RSE.

## **B) Définition du mécénat**

Le mécénat ne fait pas l'objet de définition légale, cependant, il est présenté par la Commission de terminologie du Ministère de l'Economie dans un arrêté du 6 janvier 1989, comme le « *soutien matériel apporté, sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire, à une oeuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un intérêt général* ». De son côté, l'ADMICAL le définit comme « *un don, d'une entreprise ou d'un particulier, à une activité d'intérêt général. Cet engagement peut être réalisé en argent, en nature (don de produits) ou en compétences, et concerner des domaines très variés : social, culture, éducation, santé, sport, environnement, recherche...* ».

L'engagement mécénal présente ainsi deux grandes caractéristiques : l'altruisme (engagement matériel et immatériel sans contrepartie), et l'altérité (activités d'intérêt général).

Certains auteurs comme Freeman (1984) place le mécénat comme le prologue des engagements RSE des organisations. D'autres y voient un moyen de communication des firmes (Argenti, 1996, Fombrun, van Riel, 2007) alors que Godelier (2009) considère la pratique comme une allégorie de la culture d'entreprise. Ainsi, l'enjeu et la difficulté résident dans la distinction de l'altruisme et de l'intérêt de l'entreprise qui s'engage dans une action mécénale. Alors que certains auteurs entendent dans le mécénat d'entreprise un engagement altruiste irréfutable (Norton, 1991), Decock-Good (2001), atténue cette position en signifiant que l'engagement des sociétés n'est pas uniquement altruiste. En effet, au travers des travaux

de Fry, Keim et Meiners (1982), Boistel (2012) fait l'exposé des raisons qui incitent les entreprises à faire du mécénat en évoquant « la participation active soit des propriétaires soit des managers ; la volonté d'apparaître une entreprise citoyenne et responsable socialement ; la recherche de profits futurs ». Néanmoins, pour Bennett (1998) l'intérêt commercial n'exclut pas le caractère altruiste.

### **C) Les formats et les modalités du mécénat**

Nous verrons tout d'abord les différentes formes du mécénat (1), puis nous nous intéresserons à ses domaines d'intervention (2), pour enfin aborder ses modalités juridiques (3).

#### ***1) Les différentes formes du mécénat***

On distingue plusieurs types de mécénat ; qu'il soit financier, en nature, technologique ou encore de compétences (Groupe Initiative, 2008), les possibilités offertes aux entreprises mécènes sont diverses (Debiesse, 2007) :

- le mécénat financier est la forme la plus utilisée et consiste en un apport « *de subventions, de cotisations [...] en numéraire* » ;
- le mécénat en nature est « *la mise à disposition d'un bien inscrit sur le registre des immobilisations, de marchandises en stock ou de moyens matériels ou techniques, ou encore dans l'exécution de prestations de services* » ;
- le mécénat de compétences renvoie au « *transfert gratuit de compétences de l'entreprise [...] par le biais de salariés volontaires intervenants au moins en partie sur leur temps de travail* ».

#### ***2) Les domaines d'intervention du mécénat***

Il est intéressant de noter que le mécénat s'est d'abord uniquement intéressé à la culture en se manifestant par « toute action délibérée de la part de personnes privées en faveur d'artistes, qu'ils soient interprètes ou créateurs » (Debiesse, 2007). Puis, « le mécénat d'entreprise s'est émancipé du creuset culturel dans lequel il s'est développé » (Rozier, 2001). L'ADMICAL confirme cet élargissement des thématiques mécénales du domaine culturel à ceux du sport (56%), de la santé (28%), de l'éducation (27%), du social (23%), de la culture (23%), de la solidarité internationale (13%) et enfin à ceux de la recherche (6%) et de l'environnement (5%). Notons que de plus en plus, les entreprises s'inscrivent rarement dans une seule thématique et n'hésitent pas à diversifier leur implication philanthropique (Boistel, 2012). Certains travaux (Piquet & Tobelem, 2006), soulignent la convergence des objectifs entre les

impacts du mécénat culturel et ceux du mécénat social. On retrouve dans les deux types d'expression mécénale un apport d'image positive ; l'élargissement du public ; le renforcement du capital sympathie et de la confiance ; le sentiment de fierté pour les collaborateurs ; un investissement pour le recrutement.

### **3) Les modalités juridiques du mécénat**

Les entreprises peuvent manifester leur solidarité directement ; cette action est alors qualifiée de « régie directe » (Debiesse, 2007). Elles peuvent également utiliser une « entité intermédiaire », qui aura principalement la forme d'une association ou d'une fondation.

L'association reste la forme juridique la plus utilisée pour le mécénat. La loi du 1er juillet 1901 définit le contrat d'association comme « *la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices* ». Il faut distinguer le statut d'« *association reconnue d'utilité publique* » qui, par un assouplissement des règles d'acquisitions et de gestion du patrimoine en fait une forme plus adaptée pour le mécénat.

Les fondations existent en parallèle des associations ; moins connues et moins nombreuses, elles sont définies à l'article 18 de la Loi n° 87-571 du 23 juillet 1987 sur le développement du mécénat, comme « *l'acte par lequel une ou plusieurs personnes physiques ou morales décident l'affectation irrévocable de biens, droits ou ressources à la réalisation d'une oeuvre d'intérêt général et à but non lucratif* ». Il convient également de distinguer :

- les fondations reconnues d'utilité publique (ci-après FRUP), qui peuvent être considérées comme la forme usuelle des fondations ;
- les fondations d'entreprise plus souples dans leur gestion que les FRUP ;
- les fondations abritées qui permettent de rattacher une structure nommée « fondation abritée » ou « fondation sous égide » à une fondation dite « affectataire » ou encore « abritante » ;
- et enfin les fondations de recherche.

### **D) Le mécénat au service de la RSE**

Nous verrons dans un premier temps que la pratique s'est banalisée (1) pour ensuite évoluer vers un mécénat dit responsable (2).

### ***1) Une pratique banalisée***

Autrefois marginalisé, le mécénat est désormais une norme pour toute entreprise responsable (Gautier, 2015). Le baromètre 2014 du mécénat d'entreprise de l'ADMICAL souligne en tendance et malgré une variation du périmètre analysé (prise en compte des entreprises de plus de 1 salarié), une hausse des entreprises mécènes en France, et la progression du mécénat durant cette dernière décennie dans les entreprises françaises. Sur les 159 000 entreprises mécènes en France, soit 12% des entreprises françaises, l'ADMICAL distingue 79% de TPE, 19% de PME et 2% d'ETI/GE.

### ***2) Du mécénat au mécénat responsable***

Gautier (2015) dégage trois phases d'évolution dans le mécénat d'entreprise : une phase d'introduction, une phase de croissance et une phase d'intégration :

- la phase d'introduction (1979 – 1986) représente les débuts du mécénat où seules les filiales des grandes entreprises américaines et des banques françaises développaient des actions mécénales dans le domaine de la culture ;
- la phase de croissance (1987 – 2003) où cette dynamique philanthropique s'étend aux grandes entreprises de toutes industries et nationalités qui font du mécénat dans le domaine de la culture, mais également du social et de l'environnement ;
- la phase d'intégration (2003 à aujourd'hui) dans laquelle les grandes entreprises de toute industrie et de toute nationalité ainsi que les PME développent des mécénats dans des domaines variés (sport, environnement, recherche, social, santé, etc.).

Ainsi, le mécénat d'entreprise est évolutif : autrefois contributeur au développement artistique et culturel, il revêt désormais un aspect humanitaire important, corolaire de la conjoncture sociétale dans laquelle gravitent les entreprises (Boistel, 2012). Le projet mécénal doit respecter (Barre, 2008) certains fondamentaux et, en particulier être pertinent avec les valeurs et le métier de l'entreprise ; être cohérent avec la posture responsable de l'entreprise et ne pas servir à toiletter son image ni à être motivé par l'aspect fiscal ; impliquer les salariés ; et correspondre à un engagement de moyen ou long terme.

Par ailleurs, le mécénat participe à l'engagement responsable des entreprises. En ce sens, l'article 225 du Grenelle II précise que le mécénat fait partie des « *informations relatives aux engagements sociétaux (des entreprises) en faveur du développement durable* ».

Les entreprises et les ONG utilisent donc le mécénat comme objet de collaboration. Le mécénat est ainsi une forme banalisée et courante dans le quotidien organisationnel des deux acteurs. Nous allons ensuite présenter les expressions stratégiques qui existent entre les deux entités.

### **3.2.2 Les expressions stratégiques**

Au-delà du mécénat, l'ONG peut être amenée à évoluer sur des problématiques et des actions proches des intérêts commerciaux et mercantiles des firmes. Elles participent alors à des projets où la dimension commerciale est notable ce qui peut créer un flou quant à ses démarches habituellement caritatives.

Parmi ces actions stratégiques, l'ORSE (2012), s'appuyant sur les travaux du RAMEAU (2007) explique qu'entreprises et ONG peuvent s'entendre sur un terrain collaboratif proche des intérêts marchands. Elle cite la coopération économique qui « *se concrétise par la contribution de chacun des partenaires à une offre commune* » (RAMEAU 2007, ORSE 2012) et l'innovation sociétale (ibid.) qui « *repose sur la capacité des associations à inventer des solutions adaptées aux besoins du terrain, et notamment à ceux des publics fragiles. L'expertise de déploiement des entreprises peut contribuer à 'industrialiser' ces initiatives* ». Ces formats sortent de l'ordinaire, car il est commun de voir les ONG sur des supports associatifs et non marchands. Pourtant, les ONG sont parfois au cœur de mécanisme économique comme la prestation de service, le produit partage ou encore les stratégies '*Bottom of the Pyramid*' (ci-après BOP).

Nous ferons tout d'abord un focus sur la prestation de service (A), puis nous ferons un focus sur le produit partage (B). Enfin, nous nous intéresserons aux stratégies « bottom of the pyramid » (BOP) (C).

#### **A) Focus sur les prestations de service**

Les ONG peuvent proposer de la prestation de services aux entreprises qui sollicitent l'ONG afin qu'elle vende « *une prestation à l'entreprise, avec un impact indirect sur l'intérêt général* » (Rameau, 2014).

#### **B) Focus sur le produit-partage**

Le partenariat produit autrement nommé « partenariat partage », permet de singulariser les produits de l'entreprise (Binnerger, Robert, 2007). Cela permet de singulariser les produits de l'entreprise et d'accroître ses ventes (ibid.). Techniquement, « *il s'agit pour l'ONG de*

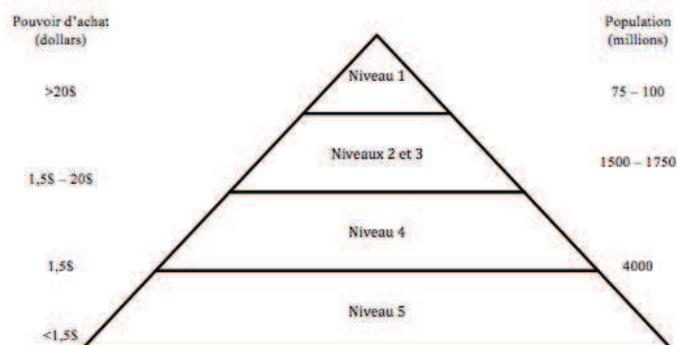
bénéficiaire d'un appui financier (souvent pour un projet de terrain précis) ou d'une partie du chiffre d'affaires issu de la vente d'un produit sur lequel, en échange, l'ONG appose son logo » (Novethic, Etudes/manifeste, 2006). Sachet-Milliat et Dupuis (2014) expliquent qu'il s'agit d'« apposer le logo ou le label d'une ONG » sur un produit afin d'en renforcer la valeur éthique en échange duquel un pourcentage pourra être reversé à l'ONG.

Outre le logo de l'ONG qui cristallise aux yeux du consommateur l'échange entre les deux acteurs, dans ce type de lien, les ONG peuvent être amenées à analyser et conseiller les entreprises sur leurs pratiques (Binninger, Robert, 2007).

### C) Focus sur les stratégies « BOP »

Les stratégies « BOP » renvoient au principe du « *Bottom of the Pyramid* » (ci-après « BOP »). Mise en lumière dans les travaux de Prahalad et Hart (2002), le « bottom of the pyramid » traduit par « bas de la pyramide » ou encore « base de la pyramide », désigne les populations vivant avec quotidiennement moins de deux dollars.

**Figure chap.3.1 : The economic pyramid (Inspiré de la pyramide de Prahalad, and Hart, Stuart, 2002. The Fortune at the Bottom of the Pyramid, Strategy Business, issue 26, 2002)**



Les auteurs démontrent à travers cette pyramide, la présence d'une population nombreuse à très faible pouvoir d'achat. En effet, Prahalad (2009) précise qu'il s'agit de considérer l'existence de « 4-5 billion poors who are unserved or underserved by the large organized private sector, including multinational firms ». Ces 4 ou 5 milliards de « pauvres » en dehors du sillage des entreprises du secteur privé fondent le BOP.

Prahalad (2004) expose ce que les entreprises ont à gagner en s'intéressant à ce BOP. En d'autres termes, si elles adaptent leurs produits, ces milliards d'individus sont de potentiels clients pour les entreprises.

Ainsi, une stratégie BOP se matérialise par « la volonté d'une entreprise privée de commercialiser ses produits ou services auprès de populations pauvres de façon viable, c'est-

*à-dire économiquement profitable et pérenne* » (Huet, Labarthe, Abeille, 2010). La démarche BOP doit donc proposer à ce segment de la pyramide des produits et des services en vue de corriger leur situation (Prahalad, Hammond, 2002). L'objectif d'une dynamique BOP tend à définir cette base de la pyramide comme des « *marchés émergents* » c'est-à-dire des « *marchés potentiels majeurs considérant que la quantité peut faire le marché* » (Texier, 2012). Néanmoins, il ne faut pas s'obstiner à dénicher de nouveaux consommateurs, mais plutôt à trouver une voie de convergence entre ces populations, l'entreprise et ses produits (Anderson, Markides, 2007).

Afin d'être cohérents, les produits à destination du BOP doivent revêtir selon Anderson et Markides (2007) plusieurs caractères. Les auteurs parlent de l'« *accessibility* », (l'accessibilité financière pour les populations), de l'« *acceptability* » (l'acceptabilité du produit par les acteurs économiques), de l'« *availability* » (la disponibilité et l'accès au produit) et enfin de l'« *awareness* » (la connaissance du produit). Perrot (2010) esquisse les notions d'« *accessibilité financière* » c'est-à-dire d'adaptabilité du prix aux consommateurs, mais aussi aux entreprises, d'« *accessibilité sociale et culturelle* », il vise ici la désirabilité du produit et finalement d'« *accessibilité physique* » qui se retrouve dans une distribution pertinente. Payaud et Ag Alhousseini (2013) présentent une liste non exhaustive de ce que concerne le produit BOP. Ils le définissent comme un « *apport de biens et services à bas prix, mais à qualité correcte* » qui porte « *sur des besoins fondamentaux* » qui peuvent aussi avoir un impact sur l'« *augmentation des revenus* » et l'« *amélioration des conditions de vie* » en tenant compte « *du respect du territoire* » et en participant « *à la création d'un éco-système* ». S'agissant de la mise en place de ces stratégies, Huet et al., (2010) identifient quatre étapes : l'évaluation des opportunités, la mise en place d'une expérimentation, la construction d'une activité commerciale durable et l'entretien de la démarche. Par ailleurs, la question de la viabilité économique dans ce type de démarche demeure. Les auteurs cités ci-dessus admettent « *qu'une entreprise n'a pas vocation à financer le développement de produits ou services non viables économiquement* », se pose alors la question de savoir si l'entreprise peut « *se permettre d'entrer dans une coûteuse phase d'apprentissage qui lui permettrait in fine de cibler le segment BOP de manière plus globale et profitable ?* ».

En soulignant que « *context changes, the logic of business does not change* », Garette, et Karnani, (2010), rappellent que l'on ne peut ignorer l'intérêt économique de ces démarches, essentiel à la pérennité de l'entreprise. Cependant, les entreprises devront « *accepter un allongement de la durée de retour sur investissement par rapport à ses standards habituels* » (Huet, Labarthe, Abeille, 2010).

Cette posture tend à générer de la performance sociétale, car les entreprises s'impliquent dans la société, elles ont d'ailleurs tout « *intérêt à associer [leur] stratégie BOP à une démarche de responsabilité sociale et environnementale* » (Huet, Labarthe, Abeille, 2010), on parlera alors de RSE-BoP (Martinet, Payaud, 2010).

Les stratégies BOP permettent de nouer une relation privilégiée avec les parties prenantes externes et notamment les ONG. En effet, outre une implication sociétale, une logique BOP permet « *d'inclure la communauté locale dans la chaîne de la valeur* » (Payaud, Ag Alhousseini, 2013), d' « *intégrer l'ensemble de l'écosystème* », en effet, « *la contribution des ONG, institutions locales et autres acteurs de l'écosystème apparaît comme un facteur de réussite des stratégies BOP* » (Huet, Labarthe, Abeille, 2010).

ONG et entreprises se rencontrent alors autour d'expressions mécénales, mais aussi stratégiques. Les collaborations stratégiques entre les deux acteurs frôlent l'univers mercantile et marchand des firmes, c'est ainsi qu'il peut être qualifié d'inhabituel au regard de la relation communément caritative entre les firmes et la sphère non gouvernementale. Nous allons ci-après nous intéresser aux expressions partenariales.

### ***3.2.3 Les expressions partenariales***

Avant de s'intéresser aux partenariats entre les ONG et les entreprises, il nous semble important de délimiter la notion de partenariat. Il n'existe pas de définition communément acceptée, en effet, le sens dépend du contexte (Koch, 2005).

Long et Arnold (1995) entendent par partenariat toute coopération consentante en vue de réaliser un objectif. Koch (2005) résume à travers une revue de littérature, les caractéristiques propres aux partenariats. Elle mentionne le « *caractère volontaire* » de l'union, l'« *interdépendance entre les partenaires* », les « *initiatives communes de représentants de différents secteurs de la société* », l'« *apport de ressources de la part de chaque partenaire* », la « *participation de chaque partenaire au processus de décision* », la « *volonté d'atteindre un objectif réaliste et potentiellement mesurable propre au partenariat* », et finalement le « *calendrier défini d'un commun accord* ». Rappelons qu'à l'origine les échanges entre les entreprises et les ONG étaient marqués d'une profonde ignorance ou alors d'une véritable défiance (Binninger, Robert, 2007). Il est alors difficile de concevoir qu'ONG et entreprises puissent collaborer, pourtant leurs postures se sont métamorphosées. Binninger et Robert (2007), évoquent une « *incursion des ONG dans la sphère des entreprises* » et en effet,

malgré leur rôle de dénonciation et de garde-fou de la société, entreprises et ONG ont désormais de nouvelles relations et collaborent ensemble (Mach, 2002).

Par souci de clarté nous distinguons la notion de partenariat de la notion de collaboration. La littérature est maigre sur le sujet, néanmoins, nous positionnons le partenariat comme étant une forme de collaboration, au même titre que le mécénat, le dialogue, etc... Ces partenariats peuvent être associés à des régulations civiles de notre société en marge de la régulation légale (Bendell, 2000). Mach (2002), insiste sur le caractère direct de ces échanges entre les sociétés et les ONG.

S'agissant des motivations des acteurs dans les partenariats, les entreprises recherchent des compétences, une citoyenneté et un nouveau souffle durable (Binninger, Robert, 2007). Pour les ONG, en se rapprochant des entreprises corollairement elles se rapprochent d'informations clés et de la gouvernance des entreprises. Les firmes sont de même des sources de financement non négligeables (Burchell, Cook 2013). Comme exposé par Mach, A. (2002) les partenariats peuvent être orientés vers l'activité de l'entreprise et/ou l'activité de l'ONG. Cette première distinction au sein des partenariats nous a semblé pertinente, nous avons néanmoins souhaité approfondir le sujet. En effet, la littérature expose plusieurs types de partenariat. Au regard de nos lectures académiques et des pratiques professionnelles (Mach, 2002, *IMS Entreprendre pour la Cité*, 2004, *Ifri-Institut de l'entreprise*, 2005, *Novethic, Etudes/manifeste*, 2006 *Groupe Initiative*, 2008), nous proposons une harmonisation qui tend à distinguer : le partenariat ponctuel ; le partenariat produit ; le partenariat stratégique.

Le partenariat ponctuel peut être perçu comme « *des actions communes autour d'une campagne à caractère unique à des fins de sensibilisation et d'information* » (Sachet-Milliat, Dupuis, 2014). L'engagement dans ces partenariats est peu contraignant pour les entreprises et les ONG qui s'unissent temporairement dans une mission de sensibilisation. Le partenariat produit ou le produit partagé a été abordé dans les expressions stratégiques, néanmoins, outre la dimension mercantile de ce rapport, il permet une collaboration entre l'ONG et l'entreprise qui travailleront sur la dimension éthique d'un produit ou d'un service vendu. Enfin, le partenariat stratégique fait référence à « *la mise en place d'actions conjointes, permettant d'atteindre tel ou tel objectif partagé tout en conservant l'identité, les valeurs et l'indépendance de chacune des deux parties [...]. Ils incluent des échanges de connaissances et d'expertises, un travail commun dans une même direction et la construction de relations*

*durables.* » (ORSE, 2005). Depuis cette dernière décennie, ces partenariats tendent à se développer et à se pérenniser, on parle également de partenariat en co-création.

Il apparaît aussi que les ONG et les entreprises matérialisent des collaborations mécénales, mais aussi stratégiques et partenariales. L'ensemble de ces expressions a pour clé de voûte le dialogue qui est une matérialisation collaborative existant entre les ONG et les firmes.

### ***3.2.4 Les expressions orales : le dialogue comme matérialisation collaborative du rapport ONG – entreprises***

On note une omniprésence de la notion de dialogue entre les ONG et les entreprises. En effet, la littérature académique met en exergue l'interaction du dialogue entre les deux acteurs. Capron et Quairel-Lanoizelée (2010) soulignent que les entreprises ont « *compris l'intérêt de nouer des dialogues* » avec la sphère non gouvernementale et qu'elles s'inscrivent désormais dans « *une logique de dialogue* » (ibid.). La littérature professionnelle et institutionnelle nous permet de dresser le même bilan. Effectivement, après étude des référentiels internationaux et européens ainsi que des principaux outils et normes RSE, nous remarquons que les entreprises sont invitées à dialoguer avec leurs parties prenantes.

Le dialogue est donc la clé de voûte des relations entre les deux entités qui doivent échanger pour co-construire. Néanmoins, le dialogue n'est pas clairement et unanimement défini dans la littérature académique et le constat se répète pour la littérature professionnelle. En effet, bien qu'exprimé dans les référentiels de la RSE, comme ceux de la *Global Reporting Initiative*, du Pacte Mondial de l'ONU, de la norme ISO 26000, du Livre vert de 2001 de la Commission européenne ou encore des *Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme* de l'OCDE, la définition de « *dialogue* » n'est pas clairement qualifiée.

Nous verrons tout d'abord, les apports de la littérature académique sur la notion de dialogue avec les parties prenantes (A), puis l'état du dialogue dans les référentiels internationaux et européens (B), et nous nous concentrerons sur l'état du dialogue dans les outils et les normes RSE (C).

#### **A) Apports de la littérature académique sur la notion de dialogue avec les parties prenantes**

Comme le soulignent Condomines et al., (2016) le dialogue est un élément central de la gouvernance. Néanmoins, ils soulignent le manque de travaux académiques sur la notion et la

contribution descriptive des professionnels sur le sujet. Ils rapprochent également le dialogue à une forme de communication impliquant au regard des modèles de Wiener (1948) et de Shanon et Weaver (1949) un émetteur qui transmet un message à un récepteur. A la différence d'une simple communication interpersonnelle où une information est échangée entre minimum deux interlocuteurs, le dialogue présente la particularité d'être la motivation de l'interaction, c'est-à-dire qu'émetteur et récepteur « *acceptent en amont que le but du message soit l'objectif de la communication* » (ibid.).

Les auteurs distinguent une typologie de dialogue allant d'une forme simple du dialogue qui est «  *négocié entre les parties prenantes* » à des dialogues plus avancés, rythmés par «  *une coresponsabilité* ». En effet, à travers une approche empirique ils dessinent quatre types de dialogue :

- un ***dialogue bilatéral*** qui est à l'initiative de l'entreprise sur une thématique choisie afin d'optimiser «  *les compréhensions mutuelles sur un sujet donné en favorisant le transfert de connaissances entre récepteur et émetteur* » ;
- un ***dialogue stratégique d'interaction*** qui est à l'initiative de l'entreprise qui impose et coordonne un cadre d'échange afin de maximiser «  *les interactions entre les différentes parties prenantes* » ;
- un ***dialogue de co-construction*** où le contexte interactif repose sur une entente collégiale entre les acteurs du dialogue. Ce type de dialogue permet d'optimiser la mise en commun des «  *différentes ressources détenues par les partenaires afin d'accompagner le développement de l'organisation* » ;
- un ***dialogue de co-responsabilité*** qui repose comme pour la co-construction sur un contexte interactif motivé par une entente collégiale entre les acteurs du dialogue. Cependant, à la différence de la co-construction les acteurs y recherchent «  *une solution reflétant l'implication d'une pluralité d'acteurs qui deviennent responsables collectivement* ».

## **B) État du dialogue dans les référentiels internationaux et européens**

Les référentiels internationaux et européens font apparaître l'importance du dialogue entre les parties prenantes, mais ils n'explicitent pas les caractéristiques de cette interaction. Ni le rapport Meadows (1972), ni le rapport Brundland (1987), ni la déclaration de Rio sur l'environnement et le développement (1992) ne définissent le dialogue. En revanche l'Action 21 (1992) vise à «  *encourager le dialogue entre les milieux qui s'occupent respectivement du commerce, du développement et de l'environnement* » (chapitre 2.22) qui doit reposer «  *sur la volonté de tous les secteurs d'instaurer une véritable collaboration et un dialogue au sein de*

*la société* » (chapitre 27.2). De même, les principes de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales (1976, 2011) formalisent que « *la conduite responsable d'une entreprise suppose un dialogue avec ses parties prenantes* ». Le Pacte Mondial (2010) quant à lui atteste l'importance de « *la volonté de coopérer et de dialoguer avec d'autres parties prenantes* ». On comprend que le dialogue est un instrument volontaire, à l'initiative des acteurs. Il faut attendre le Live Vert de la Commission européenne (2001) pour avoir une caractéristique du dialogue qui doit être transparent, en effet, « *dans le cadre d'un dialogue continu, il est important que les entreprises diffusent pleinement les informations dont elles disposent, y compris aux communautés locales* ».

### **C) État du dialogue dans les outils et les normes RSE**

Comme les référentiels, les outils et les normes RSE insistent sur l'importance du dialogue et engagent les entreprises à l'instituer.

Le règlement EMAS, qui est un outil créé par l'Union Européenne en 1993 et fondé sur la norme ISO 14001, précise que les entreprises doivent « *être en mesure de démontrer qu'elles sont engagées dans un dialogue ouvert avec le public et les autres parties intéressées, notamment les collectivités locales* ». Le Guide SD 21000 précise que « *l'entreprise s'appuie sur des bases solides et peut améliorer de manière continue sa contribution globale à la prise en compte du principe de développement durable [...] en développant le dialogue et la concertation avec les autres acteurs du développement durable* ».

Les lignes du *Global Reporting Initiative* formalisent les objectifs du dialogue qui sert à « *comprendre leurs attentes et intérêts légitimes* » (GRI G4 - 3.1) des parties prenantes. La GRI mentionne également les formats que peut revêtir le dialogue qui « *peut se faire par le biais d'enquêtes, de groupes de discussion, de panels au niveau des communautés, de panels consultatifs auprès des entreprises, par des communications écrites, des structures de dialogue Direction / syndicats* » (GRI G3 - 4.16).

Il faut néanmoins attendre la norme AA1000 SES (Stakeholder Engagement Standard) de 2011 où le dialogue est défini comme « *une discussion destinée à produire un résultat* »<sup>13</sup>. Cette norme propose un cadre structuré pour orienter les actions de dialogue des entreprises qui devront « *respecter les trois principes de l'AA1000 (inclusion, matérialité, réactivité)* ». L'AA1000 SES pose plusieurs critères qui charpentent le dialogue qui devra : être clairement défini, entendu par l'entreprise et son partenaire, mais aussi pertinent pour chaque

---

<sup>13</sup> Notre traduction. AA1000 SES (2011) : « Dialogue : a discussion intended to produce an outcome. »

interlocuteur, riche et concret, cohérent avec la gouvernance des acteurs, transparent, adapté, prévu dans le temps, souple et responsable.

Par ailleurs, c'est la norme ISO 26000 qui fournit le plus d'éléments de définition et de modalités pour la mise en œuvre du dialogue entre les entreprises et ses parties prenantes qui « *doit être interactif* » et « *doit permettre aux parties prenantes de faire entendre leur point de vue et implique une communication bilatérale* ». De même, il « *repose sur la bonne foi et va au-delà des relations publiques* » et « *sous-entend que les parties soient indépendantes et que tout soutien financier ou analogue soit exposé en toute transparence* ».

La norme explique également que le dialogue permet aux entreprises d'« *aborder sa responsabilité sociétale en fournissant un éclairage à ses décisions* » (5.3.3).

La norme en donne une définition formelle riche en expliquant qu'il peut arborer plusieurs formats, en prenant par exemple « *la forme d'une réponse donnée par une organisation à l'une de ses parties prenantes ou à plusieurs d'entre elles* ». Il est précisé qu'il peut aussi être formel ou informel et apparaître « *sous diverses formes telles qu'entretiens individuels, conférences, ateliers, audiences publiques, tables rondes, comités consultatifs, procédures régulières et structurées d'information et de consultation, négociations collectives et forums interactifs sur la toile* ». L'ISO 26000 insiste sur le caractère « *interactif* » et sa dimension « *bilatérale* » et explique les bienfaits de son existence pour la firme en précisant qu'il permet de réduire les risques de conflit et de 'greenwashing' ou de 'socialwashing' et de réduire ses impacts négatifs sur son environnement au sens large. Il apporte aussi des idées, des informations, de la visibilité sur les problématiques et les contextes actuels. De surcroît, il pousse à la transparence et il est aussi l'antichambre de partenariats futurs.

Enfin, pour l'ISO 26000 les leviers d'optimisation du dialogue sont sa clarté, le fait qu'il intègre les intérêts de chacun, qu'il soit pertinent et significatif au regard du développement durable et qu'il soit compris c'est-à-dire qu'il faut que « *les parties prenantes détiennent les informations et la compréhension nécessaires pour prendre leurs décisions* ».

Nos recherches dans la littérature nous ont permis de mettre en exergue les rapports entre les entreprises et les ONG. Ces rapports, traditionnellement tendus, ont évolué et sont désormais collaboratifs. Ils se concrétisent par des actions mécénales, des actions stratégiques, des actions partenariales, mais aussi par du dialogue entre les deux acteurs. Ces collaborations permettent aux ONG d'intégrer la sphère stratégique des firmes et de contribuer à leur amélioration sociétale.

### **3.3 Synthèse des concepts mobilisés sur les collaborations entre les ONG et les entreprises**

Nous réalisons que les rapports entre les ONG et les entreprises sont variés. Le prisme de leurs relations s'étend de l'antagonisme (Binninger, Robert, 2007) à la collaboration (Mach, 2002). Nous retenons que les collaborations avec une ONG peuvent se réaliser à travers différentes manifestations comme le mécénat sous toutes ses formes, mais aussi les collaborations stratégiques comme les stratégies BOP, le produit partage ou la prestation de service ou encore les manifestations partenariales qui se matérialisent par des partenariats stratégiques ou des partenariats en co-construction. Nous faisons également du dialogue un outil privilégié dans les relations entre les ONG et les firmes.

Par ailleurs, les collaborations avec les ONG constituent un vivier intéressant de ressources et de compétences pour les firmes que nous situons dans une vision écosystémique (Uzan, 2013) et élargie de la gouvernance (Dupuis, 2008). En effet, les entreprises collaborent avec les ONG, car ces dernières participent à leur fonctionnement et leur apportent des ressources dont les entreprises ne disposent pas en interne. Dans le cadre de la RSE et de la théorie des parties prenantes qui consistent à satisfaire les attentes des acteurs qui gravitent autour et au sein des firmes, les collaborations avec la sphère non gouvernementale permettent d'optimiser l'implication responsable des sociétés et participent également à leur apprentissage organisationnel (Argyris, Schön, 2001 ; Kœnig, 2006).

Dans la mesure où notre recherche vise à analyser la contribution des ONG à la performance globale des entreprises nous allons clôturer cet état de l'art en nous intéressant à la notion de performance et plus précisément au concept de performance globale ainsi qu'à sa mesure.

## **Chapitre 4 : Précision et centrage sur l'enjeu du sujet : La performance globale des entreprises**

Les trois premiers chapitres de notre état de l'art nous ont permis de contextualiser les abords de notre sujet. En effet, nous avons pu étudier l'ancrage théorique de la responsabilité sociale des entreprises et de la gouvernance partenariale. Nous avons ainsi pu relater que les firmes ouvraient leur gouvernement aux parties prenantes afin d'optimiser la conception et la mise en œuvre de leur RSE. Nous avons également porté une attention particulière aux parties prenantes qui convergent avec l'engagement responsable des entreprises. Ce travail de compréhension fait autour des parties prenantes nous a permis de mettre en lumière les ONG et ainsi de détailler le cœur de notre recherche : à savoir les relations entre les ONG et les entreprises. Notre recherche qui s'intéresse à la contribution des ONG à la performance globale sous-entend d'aborder les concepts de performance globale et de mesure de la performance. Ainsi nous verrons dans un premier temps en quoi la performance est un concept multidimensionnel au cœur de la stratégie des firmes (4.1), puis nous nous intéresserons à la mesure de la performance en soulignant qu'il s'agit d'une problématique de taille qui doit faire face à une variabilité de pratiques importante (4.2). Dans une dernière partie, nous exposerons les théories mobilisées afin d'élaborer notre cadre conceptuel (4.3).

### **4.1 La performance : un concept multidimensionnel au cœur de la stratégie des firmes**

La performance est une notion qui a toujours intéressé les gestionnaires tant sur le plan académique que managérial. Aujourd'hui la performance globale des entreprises est au centre de l'attention et anime la réflexion de la responsabilité des entreprises face aux enjeux du développement durable.

Nous présenterons tout d'abord le concept de performance qui est une notion centrale et dominante en sciences de gestion (4.1.1). Puis, nous analyserons la mutation du concept de performance en détaillant le passage du système classique et financier à un système multidimensionnel et global (4.1.2). Enfin, nous décrypterons les composantes de la performance globale (4.1.3).

#### **4.1.1 Présentation d'une notion centrale et dominante en sciences de gestion**

Nous verrons dans un premier axe les origines étymologiques de la performance (A) pour après expliquer en quoi la performance peut être perçue comme le Saint-Graal des entreprises (B).

##### **A) Les origines étymologiques de la performance**

Si la littérature académique est bien en accord sur un point concernant la performance, c'est qu'il s'agit d'un « *mot valise* » qui « *dépend du contexte* » (Berland, 2014). Comme nous l'exposerons par la suite, la notion de performance renvoie en sciences de gestion à une pluralité d'approches. Cependant, nous allons tout d'abord décrypter le terme de performance d'un point de vue étymologique.

Le terme performance trouve ses origines à la croisée de l'ancien français *performance* qui signifie l'« *accomplissement, exécution* »<sup>14</sup>, du latin '*performare*' qui peut être compris par « *former entièrement* » et de l'anglais '*to perform*' qui se traduit par l'action d'accomplir.

En 1932, l'Académie française explique par *performance* la « *manière dont s'est comporté un cheval dans une course. Ses antécédents. Il se dit, par extension, en parlant des Athlètes, coureurs à pied, cyclistes, etc., qui ont pris part à une épreuve sportive et de ceux qui ont accompli un exploit sportif isolé.* » Puis en 1986 l'Académie française met l'accent sur la pluralité de la performance en expliquant que la notion fait référence au « *résultat obtenu par un cheval de course et, par extension, par un sportif, par une équipe* », par extension elle ajoute qu'il s'agit d'un « *exploit* », au sens figuré elle renvoie à une « *prouesse* », et prend l'exemple des « *performances économiques d'un pays, d'une entreprise* ». Enfin par analogie, elle souligne qu'il s'agit de l' « *ensemble des caractéristiques techniques d'un véhicule, d'une machine, d'un dispositif, correspondant à ses capacités maximales.* »

En comparaison avec une vision plus contemporaine, les dictionnaires<sup>15</sup> modernes conçoivent la performance selon trois conceptions : une victoire sur un adversaire mieux classé ; un exploit ou une réussite remarquable ; un résultat obtenu dans un domaine précis.

On comprend alors que la performance ne renvoie pas à une définition unique et que de par son étymologie aux multiples sens, il s'agit d'un concept qu'il faut manier avec vigilance de par les entrées possibles pour l'expliquer.

---

<sup>14</sup> Académie Française 1986

<sup>15</sup> Larousse, Robert, Hachette.

## **B) La performance comme Saint-Graal des entreprises**

Comme le soulignent Berland et Renaud (2007), la performance d'entreprise est un concept fondamental et transversal en sciences de gestion. Néanmoins, il n'existe aucune définition usuellement acceptée (Bessire, 1999), la littérature tend pourtant à s'accorder sur certains aspects. Marion et al. (2012), précise que *« la recherche de la performance, quelles qu'en soient l'intensité et la forme, est un impératif partagé par les entreprises situées dans un contexte concurrentiel et confrontées à la rareté des ressources. Mais le sens et le contenu du concept recouvrent des réalités diverses »* varie selon chaque organisation. Pour Lebas (1995) *« la performance n'existe pas de façon intrinsèque »* il met en effet en lumière la dimension subjective qui est propre à chaque *« utilisateur de l'information par rapport à un contexte décisionnel caractérisé par un domaine et un horizon-temps »*. Malgré l'hétérogénéité du concept (Cohanier et al., 2010), il s'agit d'une notion qui *« demeure un enjeu central pour la recherche en gestion »* (Gauzente, 2000) et qui fait *« l'objet d'un culte idéologique depuis plusieurs années qui envahit toute la société et est devenu le nouveau critère d'évaluation définitif des grandeurs entre acteurs. »* (Berland, 2014). La notion de performance est alors à la fondation et au fondement de l'activité de gestion. (Uzan, Heraut-Zérigui, 2016).

Face à la multiplicité des exposés fournis par la littérature, il convient de décanter cet agglomérat explicatif. Demeestère (2005) aborde le sujet sommairement en soulignant qu'une entreprise performante *« signifie d'abord qu'elle s'attache à remplir sa mission »*. Pourtant, bien que la performance s'appréhende comme une réalisation, notre état de l'art nous permet d'observer que *« la performance est un construit qui débouche sur des divergences selon les auteurs, un mot « valise » qui a reçu et reçoit toujours de nombreuses acceptions. »* (Saulquin, Schier, 2007).

Bourguignon (1995), explique la performance au regard de l'atteinte des résultats, en effet, elle précise *« est performant celui ou celle qui atteint ses objectifs »*. Elle définit plus tard (2000) la performance *« comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action). »* Ainsi, la performance de l'entreprise peut être appréciée au regard de son résultat (Bouquin, 2008), ou encore au regard de l'efficacité, c'est-à-dire des moyens invoqués pour l'atteindre (Baird, 1986), ou bien au regard du succès de l'action (Bourguignon, 1995). Ainsi dans l'univers gestionnaire, la performance est un concept *« polysémique »* (Bourguignon, 1997) qui renvoie parallèlement à trois états : tout d'abord, l'action de la performance, qui correspond à *« l'évaluation ex post des résultats obtenus »* (Bouquin, 2008), mais aussi, le

résultat de la performance où « *la performance est l'action faite de nombreux composants, non un résultat qui apparaît à un moment dans le temps* » (Baird, 1986) et enfin, le succès de la performance qui « *passse toujours par une compétition plus ou moins explicite* », Bourguignon (1995).

Ainsi la performance est une notion qui a animé et continue d'animer la recherche en sciences de gestion. Ces approches sont multiples et dépendent du contexte dans lequel la notion est appréhendée. Nous allons détailler ci-après l'évolution du système traditionnel de la performance vers un système pluriel.

#### ***4.1.2 La mutation du concept de performance : du système classique et financier à un système multidimensionnel et global***

La performance globale que nous développerons plus bas est la synthèse de l'ensemble des performances sociales, sociétales, environnementales et économiques des firmes. Nous verrons dans un premier temps que c'est l'aspect financier qui a dominé les pratiques et la pensée managériale pour laisser place, à ses côtés, à des performances extra-financières.

Nous verrons tout d'abord que traditionnellement la performance est perçue comme un concept financier (A). Ensuite, nous soulignerons l'apparition de la dimension extra-financière qui a renforcé la pluralité de la notion (B). Enfin, nous présenterons le lien entre la performance RSE et la performance financière (C).

##### **A) Une performance traditionnellement financière**

Pendant très longtemps, la performance des entreprises a été considérée en sciences de gestion dans son aspect économique et financier. En effet, la performance des entreprises s'est longtemps assimilée à leur pérennité et leur capacité à atteindre les objectifs qu'elles se fixaient (Calori et al., 1989). En d'autres termes, dans cette approche classique, la performance des firmes se matérialise à travers une batterie d'indicateurs qui s'ajustent au concept de rentabilité. Dans cette vision classique, la performance s'exprime par « *la mise en place d'actions et moyens susceptibles de conduire à la rentabilité* » (Cohanier et al., 2010).

La performance économique qui « *est souvent mesurée par sa productivité* » (Ambec, Lanoie, 2009) est alors la capacité de l'entreprise à générer du profit. C'est en ce sens que Saulquin et Schier (2007) soulignent qu'elle a « *longtemps été un concept unidimensionnel, mesuré par le seul profit, en raison notamment du poids des propriétaires dans le processus de décision* »

recherchant « *la création de valeur pour les actionnaires.* ».

Pourtant, les deux auteurs précisent que même si le droit des affaires rationalise la finalité des entreprises à la maximisation des intérêts de l'actionnaire, qui « *supporterait seul le risque final en cas de faillite* » et qui s'expliquerait par une recherche continue des dirigeants de « *l'obtention de ressources financières* » et de « *l'accès aux marchés de capitaux* », le format unidimensionnel de la performance « *a évolué et requiert désormais une vision plus large des résultats* ». En effet, il convient de considérer cette performance financière à travers « *des aspects multiples, sans doute convergents, mais qui méritent d'être abordés dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire* » (Marmuse, 1997).

Toujours dans cet aspect financier et économique, mais multidimensionnel de la performance, on retrouve sur le plan théorique et managérial une multitude de performances comme la performance organisationnelle qui est « *la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre* » (Marmuse, 1997), ou encore la performance humaine, liée aux collaborateurs de l'entreprise, ou bien les performances commerciales, stratégiques et concurrentielles. Ces nombreuses matérialisations de la performance renforcent sa polysémie et en font une dynamique « *qui ne se réduit pas à la somme des performances partielles, mais à une performance globale qui repose sur un enchaînement vertueux entre l'économique et le social et sur le souci de la réussite à long terme* » (Bachet, 1998).

## **B) L'apparition de l'extra-financier**

Pourtant, cette conception classique et économique a été supplantée par une approche transversale et plus globale (Reynaud, 2003). En effet, outre, le « *nouveau contexte stratégique et organisationnel* » des firmes qui implique « *une mutation* » introduisant « *une remise en cause des critères traditionnels de performance et des outils de contrôle* » (Savall, Zardet, 2001), la perte de crédibilité des firmes auprès du grand public, les scandales financiers, sociaux, sociétaux, environnementaux auxquels sont mêlées les entreprises sont aujourd'hui véhiculés par la communication de masse qui permet une transparence sur les activités des entreprises (Crutzen, Caillie, van, 2010). Ces dernières doivent désormais intégrer les processus de responsabilité sociale au sein de leur stratégie tout en restant compétitives, les contraignant à être performantes globalement, c'est-à-dire sur tous les aspects, car « *la performance d'une entreprise ne peut plus se juger selon la seule perspective*

*financière. Une performance plus globale inclut, en dehors de la dimension économique, des dimensions sociale et environnementale. » (Saghroun, Eglem, 2008)*

En voie de conséquence, la réalisation du profit n'est progressivement plus le seul objectif de la performance. Elle s'élargit d'abord à la performance sociale. C'est en ce sens qu'Archie B. Carroll, l'un des premiers précurseurs en matière de performance sociale, propose en 1979 un modèle de la performance sociale qu'il observe comme une articulation entre trois plans. Elles regroupent tout d'abord, les différentes catégories de responsabilité de la firme (*discrétionnaire, éthique, légale, économique*), puis, les implications sociales de l'organisation et enfin, le comportement et les mécanismes de réponse de l'entreprise face aux diverses responsabilités et aux enjeux sociaux.

Plus tard, Porter et Kramer (2006) proposent d'intégrer à la performance des entreprises la dimension sociétale. Ils notent que la nécessité pour les entreprises d'être économiquement performante décrédibilise désormais leur image auprès de la société. Les deux auteurs ne nient pas que l'organisation se doit d'être compétitive, défendant ainsi l'exigence de la finalité économique. Ils remarquent, en revanche, l'existence d'une relation de dépendance mutuelle entre la société et l'entreprise. Cette interdépendance qui bouleverse d'une part les activités de l'entreprise et qui atteint d'autre part la société doit être assimilée dans les processus de performance. Selon Porter et Kramer (2011), les entreprises doivent intégrer les processus de responsabilité sociale au sein de leur stratégie tout en restant compétitives.

En synthèse, on retiendra que *« la notion de performance de l'entreprise, jusque là restreinte à la seule dimension économique, tend alors à s'élargir pour devenir à présent globale, c'est-à-dire non seulement économique, mais également sociale, sociétale et environnementale, en référence précisément aux piliers du développement durable. Cette définition est actuellement celle retenue tant par le monde professionnel que par le monde académique, sans doute du fait de la propagation des travaux d'Elkington (1997), et de la structuration des grands référentiels internationaux (GRI, ISO 26000) qui invitent à un reporting RSE ordonné selon les trois volets : social, sociétal et environnemental. » (Uzan, Héraut-Zerigui, 2016).*

### **C) Le lien entre la performance RSE et la performance financière**

De nombreux auteurs ont cherché à faire apparaître explicitement le lien entre performance extra-financière et performance financière (Gond, 2001 ; Déjean, Gond, 2002 ; Allouche, Laroche, 2005), pourtant la littérature ne s'entend pas unanimement sur la correspondance

entre les deux types de performance (Vogel, 2006). Néanmoins, Saghroun et Eglem (2008) résumant de la littérature académique les différents impacts de la RSE et ipso facto de la performance extra-financière sur la performance économique des firmes. Pour les deux auteurs, les impacts sont triples pour l'entreprise, ils se répercutent sur sa rentabilité, sa gestion des risques et sa recherche de l'avantage concurrentiel.

- En effet, concernant sa rentabilité, il y a un triple enjeu qui se concrétise sur ses ventes, sa baisse des coûts et son appréhension de l'horizon temporel. Pour les ventes, la performance RSE est facteur d'« *innovation* » et permet d'améliorer la compétitivité (Porter, 2003). S'agissant de la baisse des coûts, les deux auteurs expliquent que la RSE permet une « *diminution substantielle des charges, grâce à des économies d'énergie, des gains d'efficacité et un moindre gaspillage* ». Enfin, l'entreprise à la recherche d'une performance RSE sera amenée à considérer sa rentabilité sur le long terme.

- Ensuite, l'entreprise prend conscience de la nécessité de « *maîtriser à moyen et long termes les risques et les opportunités liés à ses activités* ». La performance RSE permet alors un renouvellement et un repositionnement sur les risques et leur prévention (Notat, 2003).

- Le dernier impact permet à l'entreprise de renforcer son avantage concurrentiel. Effectivement, citant les travaux de Riahi-Belkaoui (2003), ils soulignent que la RSE permet à la firme « *une meilleure gestion du capital image et réputation* » autant en interne qu'en externe, car elle crédibilise ses agissements à l'égard de ses parties prenantes, mais aussi « *des groupes ne participant pas encore aux relations avec l'entreprise* » (Ballet, 2005). Elle permet également « *un management pertinent des RH* » qui jouera sur la motivation, la fidélisation et l'attraction des « *nouveaux talents* ».

L'approche financière de la performance a subi une variation qui aujourd'hui laisse apparaître une dynamique extra-financière dans la perception de la performance de l'entreprise. Nous allons nous intéresser à ces performances extra-financières pour finalement définir la performance globale.

#### ***4.1.3 Décryptage d'une notion plurivoque : Les composantes extra-financières de la performance***

Avant de nous intéresser à la PGE, il nous semble important de contextualiser chacune des performances qui la composent. Nous venons de présenter plus haut la performance financière donc nous présenterons ci-après la performance sociale, qui « *pose la question du bien-être*

*des hommes et des femmes au sein de l'entreprise* » (CJD<sup>16</sup>, 2008), la performance sociétale « *qui pose la question du rôle de l'entreprise dans la société ainsi que sur son territoire* » (ibid.) et la performance environnementale « *qui concerne l'intégration de l'entreprise aux éco-systèmes et sa capacité à réduire ses impacts* » (ibid.).

Nous ferons tout d'abord une précision d'ordre sémantique sur les termes de 'social' et 'sociétal' (A). Puis nous verrons que la performance est sociale (B), sociétale (C), environnementale (D) et pour finir globale (E).

### **A) Précision sémantique : La confusion entre la dimension sociale et sociétale**

Nous soulignons au sein de la littérature une confusion sémantique récurrente sur les termes de performance sociale et sociétale. En effet, lorsqu'il n'est pas ignoré, le terme « sociétal » subit une assimilation au terme « social », la performance sociale englobant alors l'aspect sociétal. L'inverse est également vrai au détriment du terme « social ». Parfois, la notion de « sociétale » englobe l'environnemental et le social.

En ce sens, Reynaud (2003), expose dans ces travaux sur la performance globale, le pilier économique, le pilier social et le pilier environnemental. Même constat dans la définition de Baret (2006) visée plus haut. Pourtant, lorsqu'on reprend les travaux précurseurs sur la performance globale, la définition qui est présentée par Lepetit (1997) caractérise la performance globale comme « *une visée (ou un but) multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens* ». De même, le rapport Brovelli Drago Molinié (2013) sur la responsabilité et la performance des organisations précise que pour « *servir la performance globale des entreprises, la politique extrafinancière, qu'elle soit économique, sociale, sociétale, environnementale ou de gouvernance doit être totalement incorporée aux stratégies et modèles d'affaires* ». Enfin le Cercle des Jeunes Dirigeants (ci-après CJD), dans son carnet de bord du dirigeant responsable (2014), définit la performance globale comme la « *prise en compte et le juste pilotage des dimensions économiques, sociales, environnementales et sociétales qui créent les conditions d'une performance globale, créatrice de valeurs partagées* », le CJD ajoute que la performance globale « *repose de manière indissociable et complémentaire sur les dimensions économique, sociale, sociétale et environnementale* ».

---

<sup>16</sup> Nous faisons le choix de citer tout d'abord le CJD sur les performances extra-financières qui est une structure professionnelle régulièrement citée par la littérature académique.

La dissociation du social et du sociétal nous semble ainsi cohérente afin d'exprimer la performance globale à travers ses aspects économiques, sociaux, sociétaux et environnementaux.

## **B) La performance de l'entreprise est sociale**

Comme nous l'exposons dans une recherche sur l'impact de la digitalisation sur la performance sociale des entreprises (Uzan, Heraut-Zérigui, 2016), la performance sociale qui est la performance « *vis-à-vis des salariés* » (Berland, 2014), est une notion qui a fait l'objet de nombreuses tentatives de définition tant en provenance du monde des professionnels que du monde académique. Il s'agit d'entendre la caractéristique sociale au sens des actions de l'entreprise à l'égard de ses parties prenantes internes et non pas au sens anglo-saxon qui dans le social recouvre les trois aspects du développement durable. Ainsi, pour le Cercle des Jeunes Dirigeants (2014), la performance sociale place « *l'humain au coeur de l'entreprise [...] repose sur la capacité de l'entreprise à rendre ses collaborateurs acteurs et auteurs, [...] inscrit le bien-être des femmes et des hommes comme une des missions de l'entreprise* ».

Il convient de souligner que la performance sociale se répercute sur plusieurs champs impactant l'entreprise et notamment (Uzan, Heraut-Zérigui, 2016) :

- « *les contenus des politiques sociales mises en œuvre : le contenu des politiques d'emploi et plus particulièrement l'effort des entreprises en matière d'employabilité des salariés est ainsi mis en avant (Mullenbach-Servayre, Le Flanchec, 2012) ; ainsi que la prise en compte des territoires dans le développement de leur GPEC (Bories-Azeau & al., 2015) ;*
- *les valeurs mises à l'œuvre dans le déploiement de ces politiques sociales comme l'éthique, l'équité, ou encore la justice organisationnelle ;*
- *sa dynamique organisationnelle, en soulignant le rôle de la fonction RH dans l'accompagnement et la sécurisation des salariés face aux mutations organisationnelles de l'entreprise, en lien avec ses choix stratégiques (Peretti et Uzan, 2011). »*

Donc, nous retiendrons ici que « *la performance sociale d'une entreprise renvoie à sa capacité à développer des politiques sociales responsables, à l'égard de ses parties prenantes et, en premier lieu de ses salariés* » (Uzan, Heraut-Zérigui, 2016).

### **C) La performance de l'entreprise est sociétale**

La performance sociétale qui est la performance « *vis-à-vis des parties prenantes* » (Berland, 2014) peut être présentée comme la « *configuration de ses principes de responsabilité sociale, les processus de sa réactivité sociale, et les résultats, politiques, programmes sociétaux ou les produits observables de l'entreprise concernant sa relation sociétale* »<sup>17</sup> (Wood, 1991). Elle concerne l'implication de l'entreprise dans la société et sa capacité à satisfaire ses parties prenantes (Clarkson, 1995). Il s'agit donc de la prise en compte des impacts positifs et négatifs ainsi que les actions de l'entreprise à l'égard de la société au sens large. Le CJD (2014) la mentionne comme étant « *l'implication de l'entreprise, dans la société et sa contribution au développement local* ».

### **D) La performance de l'entreprise est environnementale**

La responsabilité sociale sous-entend également une performance environnementale. Cette dimension environnementale qui est compliquée, incertaine et subjective à chaque organisation (Janicot, 2007) existe par exemple lorsque les firmes intègrent dans « *la conception, la production et la distribution des produits* » qu'elles réalisent, des préoccupations, des réflexions et des « *pratiques relatives à la prévention et au contrôle de la pollution, la protection des ressources en eau, la conservation de la biodiversité, la gestion des déchets, la gestion de la pollution locale ou encore la gestion des impacts environnementaux du transport* » (Crifo, Mottis, 2013). La norme internationale ISO 14031 (1999) la présente comme « *la maîtrise par l'organisme de ses aspects environnementaux sur la base de sa politique environnementale, de ses objectifs et cibles environnementaux* ». Dohou-Renaud (2009) met en lumière les travaux de Henri et Giasson (2006) pour qui la performance environnementale se réalise par l'amélioration de la production et des pratiques de l'entreprise, des relations engagées avec les parties prenantes, la prise en compte du cadre réglementaire et des impacts financiers et la compréhension des impacts environnementaux et de l'image de l'entreprise. Cette conception est critiquée par la littérature et notamment par Caron et al. (2007) pour qui le prisme de la définition est trop restreint et éclipse « *la qualité globale de la performance environnementale* » (Dohou-Renaud, 2009). Janicot (2007) retient que la performance environnementale correspond à un ensemble de choix fait par l'entreprise en lien avec l'environnement influencé par des forces externes et motivé par une recherche de

---

<sup>17</sup> Texte d'origine traduit par nous : « *a business organization's configuration of principles of social responsibility, processes of social responsiveness, and observable outcomes or products as they relate to the firm's societal relationship* ».

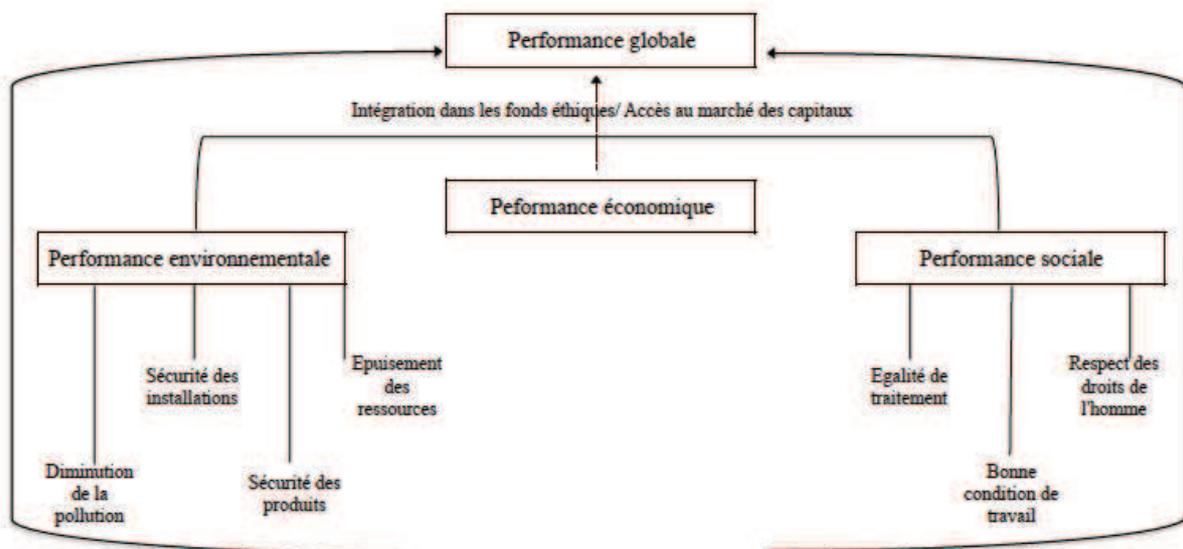
légitimité. Enfin, le Commissariat Général au Développement Durable (2010) expose dans son bilan de septembre 2010 des actions environnementales réalisées par des entreprises. On y retrouve par exemple : la gestion des déchets radioactifs ; la protection de l'air et du climat ; les activités de recherche et développement dans les domaines de la protection de l'environnement ; la protection et de l'assainissement du sol, des eaux souterraines et des eaux de surface ; la lutte contre le bruit ; la protection de la biodiversité et des paysages. Donc la performance environnementale est un ensemble d'action de réduction, de suppression et de prévention, en lien avec les impacts de l'entreprise sur son environnement vivant.

### E) La performance de l'entreprise est finalement globale

Il nous semble pertinent d'introduire le concept de performance globale à travers la représentation proposée par Reynaud (2003) qui schématise la performance globale de l'entreprise comme la rencontre des résultats de la performance économique, sociale et environnementale. Dans son schéma, la performance sociale est à concevoir dans son sens le plus large, c'est-à-dire que l'intitulé regroupe la performance sociétale (à l'égard de l'ensemble des parties prenantes) et la performance sociale (à l'égard des collaborateurs).

Barret (2006) entend la performance globale comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales », c'est-à-dire, la prise en compte de l'ensemble des volets du développement durable. Germain et Trébucq (2004) parlent de « réunion de la performance financière, de la performance sociale et de la performance sociétale ».

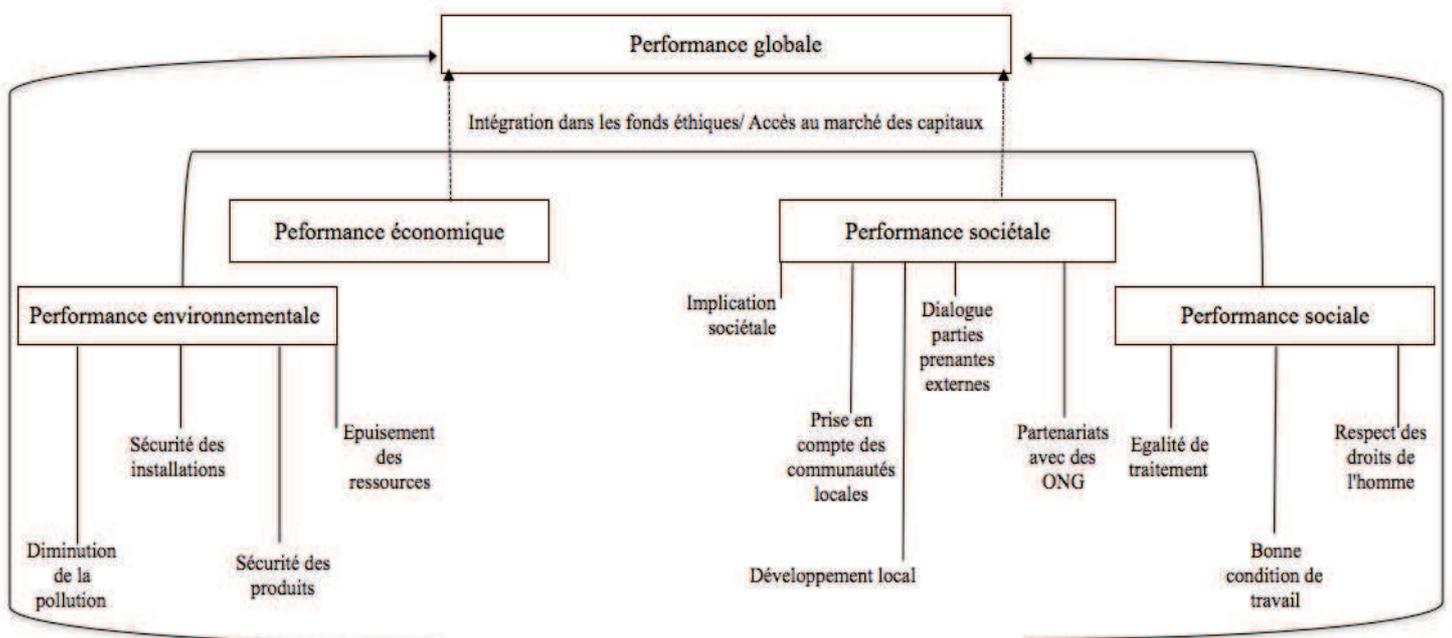
**Figure chap.4.1 : PGE : (tiré et adapté de Reynaud, 2003)**



Bien qu'elle soit la plus usitée, la terminologie de performance globale n'est pas figée, il est courant d'être confronté à d'autres formulations (Lehman, Uzan, 2016) comme les termes de « performance élargie », de « performance durable » ou encore de « performance soutenable » ou bien de « performance intégrée ».

Ainsi, nous retiendrons alors que la performance globale est ainsi une « *performance quadri axiale* » (Uzan, 2013) qui recouvre les dimensions du développement durable : économique, sociale, sociétale et environnementale. À travers cette définition nous proposons d'enrichir le schéma de Reynaud (2003) en y faisant figurer la performance sociétale.

**Figure chap.4.2 : PGE actualisée : (adapté et enrichi de Reynaud, 2003)**



Le Cercle des Jeunes Dirigeants (2012) qui entend la performance globale comme un instrument afin de réorienter la logique de fonctionnement des entreprises au travers d'« *un modèle de performance responsable qui intègre de manière indissociable, dans la stratégie et la gouvernance de l'entreprise, les dimensions économique, sociale, sociétale et environnementale* », précise que la performance globale « *n'est pas une série de bonnes actions, mais un engagement global et un arbitrage permanent* ». En effet pour le CJD, la PGE demande à l'organisation d'« *affirmer une vision et se différencier* », mais aussi d'« *entrer dans un projet porteur de sens* » et d'« *être à l'écoute de ses parties prenantes* » (ibid.).

Ainsi la performance recoupe une variété de réalité avec lesquelles composent les entreprises. Longtemps associée à la seule dimension financière, désormais la performance renvoie également à tous les axes du développement durable : à savoir le social, le sociétal et l'environnemental. L'appréhension de l'ensemble de ces performances par l'entreprise revient à considérer une performance d'ordre global. En collaborant avec les ONG, les entreprises améliorent ces performances puisque la sphère non gouvernementale constitue un ensemble de liens, de réseaux, d'expertises, de compétences, d'interrogations et de discussions qui stimulent la réactivité et la RSE des firmes. Il convient à présent de s'interroger sur la mesure de ces performances.

#### **4.2 Mesurer la performance : une problématique de taille face à une variabilité de pratiques importante**

La mesure de la performance consiste à évaluer une espèce. D'un point de vue étymologique, d'après les dictionnaires contemporains, l'action d'évaluer permet de « *déterminer, fixer, apprécier la valeur, le prix de quelque chose, d'un bien, etc.* » ou alors de « *déterminer approximativement la durée, la quantité, le nombre, l'importance de quelque chose* ».

On note ici la dimension qualitative et quantitative de l'évaluation, qui a pour objectif de faire état de la valeur d'une situation ou d'une chose. Nous avons cherché des synonymes à travers ces dictionnaires et il ressort des termes comme : *coter ; estimer ; jauger ; mesurer ; supputer ; calculer ; chiffrer ; juger ; nombrer ; peser.*

Le thème de l'évaluation revêt une dimension stratégique forte pour les entreprises, car « *il détermine en partie l'attractivité des entreprises vis-à-vis des investisseurs socialement responsables et des autres parties prenantes internes et externes.* » (Larbi et al., 2016)

Pourtant, bien que les travaux académiques sur la performance extra-financière ne cessent de renforcer l'ancrage du principe dans la perception et les pratiques des firmes « *il n'existe toujours pas de consensus clair qui se dégage dans la littérature académique et professionnelle sur la manière de mesurer* » la performance durable de l'entreprise (Larbi et al., 2016). Cette déficience est notamment due à sa variabilité et aux nombreux plans qu'elle recouvre (Ho et al., 2012).

Il nous semble pertinent de dresser un état de l'art concernant la mesure de la performance globale, néanmoins, il nous faut au préalable retenir ce que nous comprenons de la mesure de la performance et du bilan de ce qui existe s'agissant de la mesure des performances extra-financières.

Nous présenterons tout d'abord l'approche traditionnelle de la mesure de la performance (4.2.1), puis nous décrirons le passage de l'approche financière à l'approche extra-financière de la mesure des performances de l'entreprise (4.2.2). Enfin, nous exposerons un panorama des différents outils de mesure de la performance extra-financière (4.2.3).

#### ***4.2.1 Présentation de l'approche traditionnelle de la mesure de la performance***

Nous verrons tout d'abord une synthèse des logiques classiques de l'évaluation de la performance (A). Puis nous soulignerons que l'évaluation dépend du sens donné à la performance (B).

##### **A) Synthèse sur les logiques classiques de l'évaluation de la performance**

La performance a longtemps était perçue dans son approche financière. Cette prédominance a instauré une logique quant à sa mesure. C'est en ce sens que la vision classique de la performance de l'entreprise qui atteint les objectifs qu'elle se fixe peut être évaluée dans un premier temps au regard d'indicateurs.

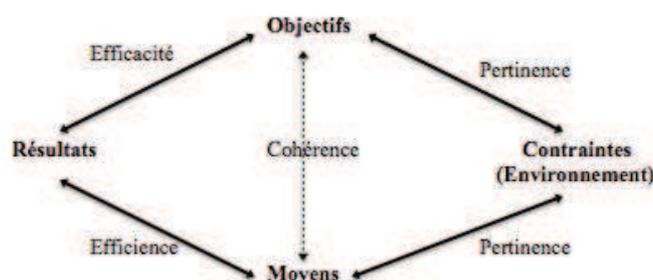
Comme rappelé par Marion et al. (2012), « *la performance est associée aux concepts d'efficacité, d'efficience, de cohérence et de pertinence* ». En effet, le modèle de Gibert (1980), qui a longtemps dominé la dimension économique de la performance, expose le triangle de la performance. Selon ce concept la performance fait appel à deux principes : l'efficacité et l'efficience. L'efficacité est le degré de réalisation entre l'objectif à atteindre et le résultat obtenu. L'efficience se mesure quant à elle, à travers les moyens qui sont mis en œuvre afin d'atteindre les objectifs visés.

Similairement, pour Bouquin (1996) cette performance doit être contrôlée par une mesure qu'il décrit « *comme l'évaluation ex-post des résultats obtenus* ». L'auteur (2004), explique que traditionnellement la performance au sein des entreprises est le résultat du jeu entre :

- l'économie et les ressources qui conduisent l'entreprise à rechercher des ressources au coût minimal ;
- l'efficience et les processus qui apparaissent dans l'optimisation des moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs ;
- l'efficacité et les résultats qui s'expliquent par les objectifs initiaux réalisés.

Marion et al., (2012) propose une synthèse de ces logiques d'évaluation en mettant en exergue les principes de la logique financière qui dominent dans l'évaluation de la performance en sciences de gestion.

**Figure chap.4.3 : Logiques d'évaluation de la performance (tiré et adapté de Marion et al., 2012)**



On retrouve les notions classiques d'efficacité et d'efficience. Les auteurs mettent en lumière des paramètres supplémentaires comme la cohérence et la pertinence. Selon les auteurs, la performance est ainsi l'interrelation entre les objectifs, les moyens, les contraintes et les résultats. Les objectifs sont liés aux résultats au regard de l'efficacité tout comme les moyens qui sont reliés aux résultats au regard de l'efficience. Par ailleurs, les objectifs sont reliés aux moyens par un souci de cohérence, cette cohérence « traduit l'harmonie des composants de base de l'organisation qui permet d'évaluer la performance en matière organisationnelle » (ibid.). Les objectifs et les moyens sont reliés aux contraintes qui s'imposent à l'entreprise par un paramètre de pertinence qui impose « une exigence d'adaptation » (ibid.). De la même manière, Calori et Atamer (2011) proposent de concevoir la performance (E) de l'entreprise comme le jeu de la position stratégique de l'entreprise (PS) face aux ressources (R) qu'elle peut utiliser, en veillant à la qualité de leur mise en œuvre (Moer). Ils proposent alors la formule suivante :  $E^{18} = PS \times R \times Moer$ . Pour ces auteurs, plus l'entreprise maîtrise les trois composantes de la formule plus sa performance sera stable, néanmoins, cette approche conçoit une compensation d'un des indicateurs par un autre, charge à l'organisation d'être performante sur l'ensemble de ces leviers avec le temps.

Cette vision de la performance qualifiée de financière soulève néanmoins le débat. En effet, pour Dohou-Renaud et Berland (2007), la mesure de l'efficacité et de l'efficience pose des problèmes. En effet, s'agissant de l'efficacité les auteurs mettent en lumière les difficultés quant à « l'identification des buts ou des objectifs et l'obtention d'un consensus relatif à la multiplicité de ces buts ». De même, l'efficience qui observe les moyens alloués et mobilisés pour atteindre le résultat peut représenter une difficulté si « la relation résultats-moyens est mal connue ou mal maîtrisée » (ibid.) comme dans « les activités de service où les activités

<sup>18</sup> Le « E » de la formule renvoie au terme anglais « *efficiency* » qui dans sa forme anglo-saxonne comprend l'efficacité et l'efficience.

*discrétionnaires (activités dans lesquelles le lien entre moyens et résultats est peu ou mal connu) sont fréquentes » (ibid.).*

Pour Marion et al., (2012) « *il faut appréhender la performance de l'entreprise comme une réalité sociale ancrée dans des contextes qu'elle contribue également à faire évoluer* ». Ainsi, les auteurs expliquent que l'entreprise ne peut plus « *se contenter de modèles limités aux frontières juridiques ou économiques d'une société (commerciale ou non) et de ses buts officiels* ».

Ainsi, comme le démontrent les travaux, la seule logique financière ne suffit plus pour appréhender la performance qui doit s'enrichir en intégrant les enjeux de RSE et les attentes des parties prenantes en ajoutant aux critères traditionnels tournés usuellement vers une évaluation financière, une mesure qui appréhende plus largement la performance.

### **B) Une évaluation qui dépend du sens donné à la performance**

Comme nous le développons plus haut, la performance possède plusieurs sens, elle renvoie à l'action, au résultat de l'action, mais aussi au succès de l'action (Bourguignon, 1995). Pour Marion et al., (2012) la compréhension et l'application de l'un ces sens, influencera « *l'approche retenue pour l'évaluation de la performance* » de l'entreprise. En effet, pour les auteurs, si la performance est perçue comme l'action alors son évaluation impose à l'entreprise « *d'intégrer dans l'analyse les conditions d'obtention du résultat* » (ibid.). Par ailleurs, si la performance est assimilée au résultat de l'action, la mesure « *s'orientera d'une manière prioritaire sur la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs* » (ibid.). Enfin, si la performance est appréhendée comme le succès alors elle est « *une construction sociale* » qui aura « *une signification variable au gré des attentes des parties prenantes* » (ibid.).

Cette pluralité d'approche qui influence la mesure de la performance renforce la confusion qui demeure aux côtés du concept. C'est pourquoi elle peut être entendue comme un « *construit multidimensionnel* » qui serait le « *résultat des interactions entre ses déterminants économique, social et sociétal* » (Reynaud 2003 ; Dohou et Berland 2007 ; Maurel, Tensaout, 2014).

Ainsi, comme pour le concept de performance, l'évaluation des performances s'est originellement nourrie de la dimension financière. Nous allons à présent exposer l'approche extra-financière de la mesure de la performance.

#### ***4.2.2 De l'approche financière à l'approche extra-financière de la mesure des performances de l'entreprise***

Nous verrons tout d'abord la mesure de la performance RSE (A) pour ensuite aborder l'évaluation du caractère global de la performance (B). Enfin, nous traiterons des critiques du modèle global en mettant en équilibre le concept de performance globale intégrée avec celui de performance globale dédiée (C).

##### **A) La mesure de la performance RSE : l'évaluation de l'extra-financier**

Pour Berland (2014), il n'y a pas de modèle unique dans la mesure des performances RSE, en l'espèce « *l'observation des pratiques montre des écarts importants d'une organisation à l'autre* » alors qu'il y a une « *grande similarité des modèles décrits* » (ibid.) dans la littérature académique. L'auteur soulève plusieurs problématiques qui s'imposent aux entreprises quant à l'évaluation des performances RSE. En effet, il questionne la pertinence des outils existants pour mesurer l'extra-financier d'une performance, il interroge également l'existence d'un outil idéal pour mesurer ces performances RSE et enfin il pose la problématique de l'articulation des performances entre elles.

Par ailleurs, il explique que mesurer les performances extra-financières revient à contrôler la RSE c'est-à-dire à « *veiller à générer des résultats économiques et financiers durables, tout en prenant garde à ne pas polluer l'environnement ou maltraiter socialement ses parties prenantes (salariés, riverains, citoyens...)* » (ibid.).

S'agissant des méthodes pour évaluer l'extra-financier, Bollecker et Mathieu (2008) mettent en lumière dans leur recherche l'évolution des systèmes de mesure de la performance qui traduit une prise en compte des enjeux sociétaux dans la mesure de la performance des entreprises. Ils répertorient plusieurs méthodes dont certaines qui s'apparentent aux techniques de la comptabilité, en se fondant sur la « *valorisation financière de la performance sociétale grâce à des systèmes comptables* » (ibid.). Ils citent également l'approche par les tableaux de bord ainsi que les techniques qui s'apparentent au *reporting* en mettant en lumière le bilan sociétal.

Berland (2014) détermine quatre degrés dans les pratiques d'évaluation de la RSE et par voie de conséquence dans l'évaluation des performances RSE. Il distingue :

- tout d'abord, les firmes qui « *se contentent de diffuser de l'information sur les conséquences en termes de RSE de leur activité* » ;

- il fait ensuite mention des entreprises qui mettent « *en place des actions exemplaires et en font valoir l'exemplarité par la communication* » ;
- puis, il discerne les sociétés qui pilotent la performance « *en parallèle des systèmes traditionnels de pilotage et de contrôle axés sur la performance financière et opérationnelle* » via des « *systèmes de management de type ISO 14001* ». Il précise cependant que cette approche ne permet pas une lecture globale de la performance.
- Enfin, il met en lumière les organisations qui « *ont développé des systèmes intégrés qui, en interne, cherchent à permettre un pilotage, sur le même plan, des performances économiques, sociales, environnementales et sociétales* ».

Cet inventaire est consolidé dans le constat dressé par les travaux de Lehman et Uzan (2016) qui exposent les méthodes comptables, les méthodes par tableaux de bord et les méthodes par la création de valeur partenariale comme approches de calcul de la performance globale.

## **B) L'évaluation globale de la performance**

En 2007 Dohou-Renaud et Berland signalaient dans leurs travaux la pluralité des outils de mesure de l'engagement global des firmes dans le développement durable.

Ils font une distinction entre deux types d'outils :

- ceux qui ont une approche parcellisée de la performance globale ; c'est-à-dire qui ne concerne qu'un plan de la performance ;
- ceux qui englobent l'ensemble des facettes de la performance globale. Pour les auteurs, les outils existants qui permettent d'appréhender la performance globale sont le '*Balanced Scorecard*' (BSC) autrement appelé Tableau de Bord Prospectif ou Tableau de Bord Équilibré. Mais aussi la '*Triple Bottom Line*' (TBL) et le '*Global Reporting Integrated*' (GRI).

## **C) Les critiques du modèle global : performance globale intégrée ou performance globale dédiée ?**

Maurel et Tensaout (2014), mettent en lumière dans leurs travaux les « *faiblesses théoriques et méthodologiques* » exprimées par la littérature sur l'approche globale de la performance des entreprises. Outre la profusion et le manque d'unanimité des définitions sur le sujet, ils soulignent que d'un point de vue méthodologique il apparaît difficile « *d'appréhender la complexité des interactions entre les différentes composantes de la performance* » qui restent « *segmentées, parfois hiérarchisées* » s'écartant alors « *de la définition d'une performance globale* ».

Comme le souligne Lehman et Uzan (2016), la réflexion aujourd'hui s'intéresse aux « *modes d'intégration des quatre dimensions de la performance globale* » qui opposent schématiquement une performance dédiée et une performance intégrée de l'organisation : « *suffit-il de les juxtaposer en adoptant des logiques et des cadres spécifiques à chacune d'entre elles ou convient-il de chercher à les intégrer dans un cadre unifié, mais élargi et enrichi ?* » (ibid.).

Capron et Quairel-Lanoizelée (2005) retiennent que la dissociation des mesures et par conséquent la disjonction des performances permet de maintenir une objectivité multi-performance mais aussi elle permet de ne pas confondre les intérêts d'une performance dans une autre. De même, Crutzen et Caillie (2010) soulignent que la performance globale ne peut être atteinte seulement si l'organisation repère les enjeux de chacune des performances et arrivent à les aboutir séparément, mais parallèlement.

Pour Maurel et Tensaout (2014), citant les travaux d'Elkington (1997) et de Paton (2003), la performance globale « *visé à dépasser la définition segmentée des performances économique et sociale dans les organisations dont l'objectif est de délivrer des avantages sociaux et environnementaux* ». Les auteurs soulignent que cette approche de la performance qualifiée d'« *intégrée* » qui « *s'inscrit dans le courant systémique où le caractère global d'un élément correspond à plus que la somme de ses parties* » (ibid.), constitue une alternative à une performance dédiée qui morcèle les dimensions économiques, sociales, environnementales et sociétales. En effet, pour les auteurs, « *les interrelations théoriques entre les dimensions de la performance globale impliquent une évaluation du concept à un niveau agrégé plutôt qu'une mesure dissociée des dimensions évinçant les relations* » (ibid.).

La performance globale peut donc être perçue comme la somme des performances juxtaposées (performance globale dédiée) ou bien comme l'agrégation des enjeux de chacune des performances en une stratégie globale disposant de ses propres indicateurs corrélant les impacts de chacune.

Ainsi, après un examen de la littérature nous soulevons une dissonance parmi les travaux des chercheurs sur la performance globale et sa mesure. Bien que la mesure de la performance sociétale puisse être conçue dans une dynamique intégrative de l'évaluation de la performance globale, c'est-à-dire qui « *implique, en théorie, l'intégration et l'équilibre entre les objectifs économiques, environnementaux et sociaux* » (Quairel-Lanoizelée, 2006), pour certains, les performances extra-financières « *restent segmentées, parfois hiérarchisées* » et par conséquent cette approche n'est pas en « *mesure d'appréhender la complexité des*

*interactions entre les différentes composantes de la performance* » (Maurel, Tensaout, 2014). C'est pourquoi elle peut être entendue comme un « *construit multidimensionnel* » qui serait le « *résultat des interactions entre ses déterminants économique, social et sociétal* » (Reynaud 2003 ; Dohou et Berland 2007 ; Maurel, Tensaout 2014).

Après avoir dégagé les différentes méthodes pour évaluer la performance globale, il convient de dresser un panorama des différents outils de mesure existants pour appréhender la performance globale.

#### ***4.2.3 Panorama des différents outils de mesure de la performance extra-financière***

Nous exposerons trois types d'outils qui permettent d'appréhender la mesure de la performance extra-financière. Nous évoquerons dans un premier temps les outils traditionnels qui permettent une approche segmentée de la performance globale (A). Nous verrons ensuite une alternative aux outils évoqués dans l'approche traditionnelle de la mesure de la performance avec l'approche par les conventions qui permet de construire avec les parties prenantes l'évaluation de la performance (B). Enfin, nous verrons la mesure de la performance globale à travers la notion de création de valeur et du *Reporting Intégré* qui permettent à travers une vision unifiée, une approche globale des différentes dimensions de la performance (C).

##### **A) La mesure segmentée de la performance globale par les outils traditionnels**

Nous verrons tout d'abord, les outils comptables (1), puis les outils de pilotage par les tableaux de bord (2), mais aussi les outils de diagnostic et de *reporting* (3), les outils d'évaluation externe (4), les guides et référentiels (5).

##### ***1) Les outils comptables***

Nous ferons tout d'abord une présentation globale de l'approche comptable (a) puis nous ferons un focus sur la Triple Bottom Line (b).

##### **a) Présentation globale de l'approche comptable**

Les travaux académiques sur l'évaluation de la performance singularisent l'approche comptable des autres outils. En effet, Quairel-Lanoizelée et Capron (2006) classent les différents procédés d'évaluation sociétale en isolant « *ceux qui cherchent l'intégration par une approche monétaire ou « comptable* » et ceux qui cherchent à construire l'intégration par un ensemble cohérent d'indicateurs ». Bollecker (2007) fait la distinction entre les outils qui

se « se fondent sur la valorisation financière de la performance sociétale grâce à des systèmes comptables ».

Inspiré de la comptabilité traditionnelle, il convient de différencier la comptabilité environnementale et la comptabilité sociale ou sociétale.

La comptabilité environnementale est « un système d'information efficient sur le degré de raréfaction des éléments naturels engendré par l'activité des entreprises, utilisable pour réduire cette raréfaction et pour informer les tiers... L'objectif est double : d'une part, évaluer les coûts engagés par une entreprise pour protéger l'environnement, d'autre part, estimer les coûts de dégradation de l'environnement par celle-ci ». (Christophe, 1995). Alors que la comptabilité sociale, parfois intitulée comptabilité sociétale est « un système d'information qui vise à exprimer la contribution, négative ou positive de l'entreprise à son environnement, inversement, de saisir les effets de la société sur l'entreprise. Elle doit permettre à la direction de l'entreprise à la fois de gérer ses responsabilités dans les domaines sociaux et sociétaux et d'en rendre compte aux tiers concernés » (Capron, 2000). Reprenant les travaux de Shocker et Sethi (1973), Trébucq (2006) entend par comptabilité sociétale celle qui « peut être définie comme l'ensemble des informations permettant d'évaluer la manière dont l'entreprise remplit et respecte son contrat social ».

### **b) Focus sur la Triple Bottom Line (TBL)**

Le concept de la Triple Bottom Line (TBL) est amorcé par Elkington en 1997<sup>19</sup>. Pour Asselot (2011) la TBL « vise donc à calculer un triple résultat correspondant aux trois P : “ People, Planet, Profit “ ». Pour Savitz (2006) cette technique « capture l'essence du développement durable en mesurant l'impact des activités d'une entreprise dans le monde à la fois en termes de profitabilité et de valeur pour les actionnaires qu'en terme de capital social, humain et environnemental ». Elkington (1997) explique dans son ouvrage que la bottom line, littéralement « la ligne du bas du bilan », c'est-à-dire le résultat de la firme, a longtemps dominé la manière de concevoir la comptabilité et la performance alors que pour l'auteur la comptabilité est une construction sociale subjective qui varie selon les époques. Asselot (2011) explique que cette subjectivité a longtemps dominé et a ignoré les impacts de l'entreprise sur ses environnements. Il ajoute en ce sens que la comptabilité traditionnelle n'inscrit pas les coûts des externalités générées par les impacts sociaux et environnementaux. Elkington (1997) distingue ainsi trois bottom lines. Tout d'abord, la bottom line économique,

---

<sup>19</sup> Cannibal With Forks : the Triple Bottom Line of 21st Century Business

qui doit mettre en équilibre l'économique et la durabilité en y intégrant la notion de capital humain. Il distingue également, la bottom line sociale qu'il faut entendre au sens large du terme, c'est-à-dire tenant compte de la société et des collaborateurs et la bottom line environnementale. Pour l'auteur, il y a entre ces bottoms lines, qui représentent des performances distinctes, des « shear zones », que l'on peut entendre comme des zones de confusion ou encore des zones de frottement (Asselot, 2011) et ainsi il y aurait des interrelations entre le plan économique et le plan environnemental, entre le plan environnemental et le plan social et le plan économique et le plan social. Par ailleurs, l'auteur propose à travers la TBL d'incorporer l'ensemble des bottom lines en une « *seule et même réflexion qui utilise des outils de comptabilisation de contrôle et de reporting unifiés* » (Asselot, 2011).

## **2) Les outils de pilotage par les tableaux de bord**

Le tableau de bord prospectif ou *Balanced Scorecard* (ci-après BSC) de Kaplan et Norton (1992) est un outil de pilotage de la performance qui une fois adapté apparaît comme ajusté aux enjeux du développement durable. Traditionnellement, le BSC permet le contrôle de mesures réparties en quatre axes portant sur : les résultats financiers ; la satisfaction des clients ; les processus internes ; l'apprentissage organisationnel. Dans cette conception classique de l'outil, il est difficile de l'utiliser pour mesurer la performance globale, car le centre d'attention de l'instrument est tourné essentiellement vers l'intérêt financier (Berland, 2007), mais on lui reconnaît la particularité d'utiliser des indicateurs non-financiers. C'est ainsi que de nombreux auteurs vont modifier le BSC afin de le rendre compatible avec les enjeux de responsabilité sociale des entreprises et que le *Sustainability Balanced Scorecard* (Hockerts, 2001) ou que le *Total Balanced Scorecard* (Supizet, 2002) verront le jour. Trebucq (2009), à la suite d'une revue de littérature, propose une synthèse des transformations possibles du BSC : « - *option 1* : insérer une ou plusieurs thématique(s) sociétale(s), et ce, d'une manière transversale aux quatre perspectives classiques ; - *option 2* : rebaptiser, ou qualifier différemment, une ou plusieurs des perspectives existantes ; - *option 3* : insérer une ou plusieurs perspectives supplémentaires ; - *option 4* : modifier l'ordre usuel des perspectives. »

Naro (2006) souligne qu'initialement le *Balanced Scorecard* servait à aligner l'entreprise avec sa stratégie, on parle alors de contrôle diagnostique (Simons, 1995). Ce type d'examen est corrélé à l'utilisation d'indicateurs de performance (Berland et al., 2005). Par ailleurs, pour

Mooraj et al., (1999) le *Balanced Scorecard* permet également un contrôle interactif au sens de Simons (1995), c'est-à-dire basé sur le « *dialogue pour convaincre, mobiliser les énergies, canaliser les idées nouvelles* » (Berland et al., 2005). Naro et Travaillé (2011), démontrent que le Balanced Scorecard autorise pour la même entreprise les deux approches et que ces deux contrôles ne s'excluent pas (2013). Néanmoins, pour les deux auteurs, dans le cadre de la performance globale et par conséquent celui du développement durable, l'approche interactive permet « *le dialogue et les débats contradictoires autour des enjeux conflictuels* » (Travaillé et Naro, 2013). Ainsi, l'approche classique du contrôle interactif du Balanced Scorecard démontre des faiblesses qu'il convient d'interroger. En effet, la pluralité des parties prenantes aux multiples attentes « *souvent conflictuelles* » (ibid.) remet en question l'évaluation de la performance globale. Ils proposent alors une version alternative de l'outil, le « *paradoxal scorecard* », qui dans une démarche interactive présente la particularité d'être « *volontairement déséquilibré* » (ibid.) et mettrait en lumière les « *contradictions inhérentes aux enjeux conflictuels des trois dimensions du développement durable et des attentes différenciées des Parties Prenantes* » (ibid.)

### **3) Les outils de diagnostic et de reporting**

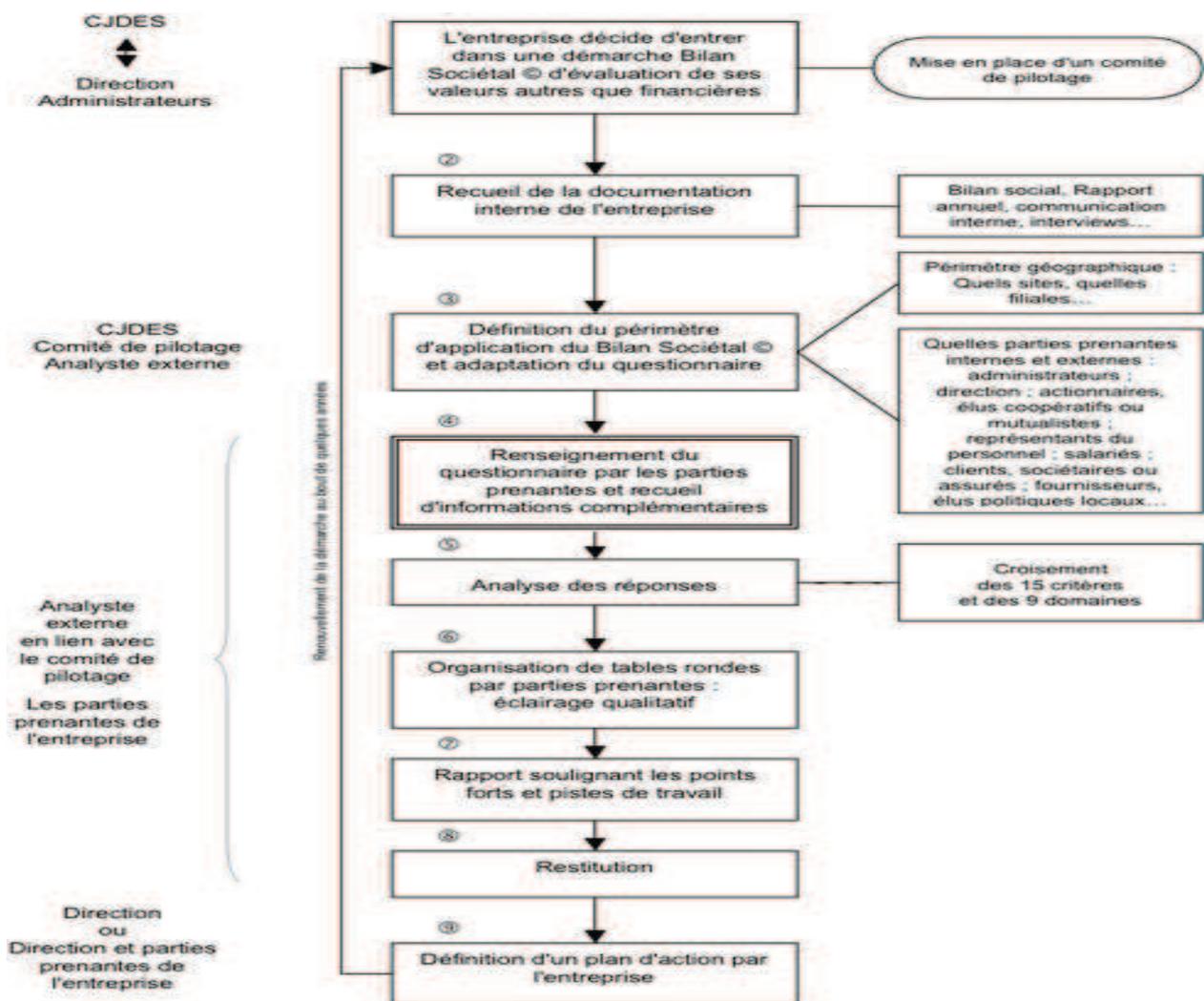
Parmi les outils de diagnostic et de *reporting* nous exposons tout d'abord le *Global Reporting Initiative* (GRI) qui est un standard international de *reporting* qui tend à jauger la performance globale de l'entreprise et par conséquent sa performance sociétale. Chauvey, Giordano-Spring et Naro (2004) ont souligné à travers une étude empirique que ces principes étaient peu appliqués par les entreprises de leur échantillon bien que ces dernières les reconnaissaient.

Dans sa quatrième version, l'outil est présenté comme une « *aide (pour) les organisations à définir leurs objectifs, à mesurer la performance et à gérer le changement afin d'accroître la durabilité de leurs opérations* » (G4, Lignes directrices pour le *reporting* développement durable). Selon Trebucq (2009), il s'agit désormais d'un outil « *assez bien diffusé parmi les entreprises cotées françaises* ».

Nous retenons ensuite le bilan sociétal conceptualisé et préconisé par le Centre des Jeunes Dirigeants. Il est à distinguer du bilan social qui permet la mesure sociale d'une entreprise par la réalisation et le contrôle d'indicateurs sociaux (Naro, Noguera, 2005). Conçu et pensé à l'origine en 1996 par le Centre des Jeunes Dirigeants de l'économie sociale (CJDES), le bilan sociétal est construit comme un outil d'auto-évaluation, qui s'intéresse à la posture sociétale des firmes. Le CJDES (2008) le définit comme « *outil participatif d'évaluation en vue de*

*l'amélioration des pratiques* » dont l'objectif est « *de vérifier la responsabilité d'une organisation sur son territoire, ainsi que l'adéquation entre les valeurs affichées et la réalité des pratiques* » (ibid). L'intérêt de l'outil est qu'il « *repose essentiellement sur le regard croisé des acteurs : les différentes parties prenantes de l'entreprise répondent aux mêmes questions sur son fonctionnement, son activité et ses impacts* » (ibid). Le bilan sociétal s'organise autour de 400 questions abordant les thématiques sociales, sociétales, environnementales et économiques de l'entreprise. Il propose par ailleurs une méthode d'évaluation reposant sur 15 critères : l'activité de l'entreprise ; la citoyenneté et la participation internes ; la citoyenneté externe ; la compétitivité ; la convivialité ; la créativité et l'esthétique ; l'efficacité et l'efficience ; l'employabilité et le développement des compétences ; l'éthique, la précaution et la prévention ; la satisfaction ; la sécurité et la santé ; la solidarité ; l'utilité sociale et collective ; la viabilité. Comme l'expose le schéma ci-dessous, les parties prenantes sont au cœur de la démarche du bilan sociétal qui à travers un « *dialogue multi parties prenantes, vise à l'amélioration de la responsabilité d'une organisation dans son milieu* » (ibid).

**Figure chap.4.4 : Démarche du Bilan sociétale (tiré de Bodet, Picard, 2006)**



Par la suite le Bilan Sociétal a inspiré de nouveaux outils (Capron, 2012) comme la norme SD 21000, l'AFAQ 26000 ou encore le *Global Performance System* (GPS) du CJD qui peut être appréhendé comme une évolution du bilan sociétal. Il est défini par le Cercle des Jeunes Dirigeants comme : « *un outil de diagnostic et d'évaluation ; un module de pilotage des plans d'action ; un moyen de partager des bonnes pratiques ; un rapport éditable en ligne ; un benchmark entre entreprises de même secteur et/ou de même taille* ».

#### **4) Les outils d'évaluation externe**

Stéréotypant les outils évoqués ci-dessus comme des procédés de mesure principalement interne, nous signalons qu'il existe aussi des outils d'évaluation essentiellement externe qui peuvent être assimilés à un « *objectif de notation sociétale qui renvoie à un contrôle externe de la performance sociétale d'une organisation par le prisme des marchés boursiers* »

Zahm et al., (2013).

#### **5) Les guides et référentiels**

Bien qu'ils ne soient pas qualifiés d' « *outils de mesure* », mais de « *lignes directrices* » (Dohou-Renaud, Berland, 2007), la norme ISO 26000 et le guide SD 21000 participent à conduire les entreprises dans des postures favorisant la performance globale.

### **B) L'approche co-construite de la performance globale par les conventions**

Les schémas classiques que nous avons dressés permettent de répondre aux attentes des parties prenantes. Baret (2006) explicite dans ses travaux les principales parties prenantes et leurs attentes envers l'entreprise. Il apparaît que leurs attentes diffèrent selon leur nature, c'est pourquoi des parties prenantes directes comme les investisseurs auront des attentes sur les résultats financiers, alors que les employés s'attarderont sur la rémunération ou les conditions de travail ou encore la pérennité de l'entreprise et que les fournisseurs souhaiteront un partenariat à long terme. Baret (ibid.) explicite également les parties prenantes indirectes et soulignent que les pouvoirs publics attendront des entreprises qu'elles contribuent à la richesse locale et nationale et que les collectivités locales attendront que les firmes maîtrisent leurs risques sociétaux. Néanmoins, Dohou-Renaud et Berland (2007) retiennent que la satisfaction des intérêts d'une partie prenante se fera au détriment d'une autre.

Pour Bollecker et Mathieu (2004) ces systèmes classiques d'évaluation de la performance présentent des difficultés quant à leur utilisation. En effet, citant les travaux de Baret et

Fraser (1978), ils expliquent que les évaluateurs ne sont pas en possession de l'ensemble des paramètres qui impactent la performance. Par ailleurs, ils interrogent la pertinence de la dimension financière dans la performance sociale qu'ils jugent encore très marquée dans ce format d'évaluation. Renvoyant aux travaux de Germain et Trébucq (2003) ils se demandent si « *la performance sociétale constitue véritablement un but en soi ou s'il s'agit uniquement d'un moyen permettant d'atteindre des objectifs financiers dans l'optique de satisfaire les actionnaires* ». Pour les auteurs, la responsabilité sociale conduit les entreprises à adapter des « *comportements conformes aux normes, valeurs et attentes de l'ensemble des différentes parties prenantes* », ce modèle qualifié par les auteurs de « *modèle partenarial* » se concrétise par la théorie des conventions. C'est en ce sens que Dohou-Renaud et Berland (2007) s'interrogent sur une mesure de la performance globale par une approche conventionnaliste ce qui constituerait une alternative et probablement une réponse aux difficultés soulevées par les outils classiques d'évaluation de la performance qui ne sauraient contenter toutes les attentes des parties prenantes. En effet, les auteurs se demandent si « *la mesure de la performance globale ne relève pas d'une convention sociale co-construite et négociée entre l'entreprise et ses différentes parties prenantes.* » Il s'agirait alors de concevoir la performance globale comme un compromis entre l'ensemble des acteurs liés à l'entreprise qui se mesurerait par « *des mécanismes incitatifs formels* » (Bollecker, Mathieu, 2004), mais aussi par « *des repères socialement construits, et qui indique implicitement les comportements à adopter* » (ibid.).

### ***1) Ancrages historiques et théoriques du courant conventionnaliste***

Le courant conventionnaliste qui a commencé à se développer en France dans les années 1980 explique qu'il existe des conventions qui sont définies comme « *un ensemble de règles prescrivant des comportements dans un contexte déterminé* » (Brousseau, 1993). Gomez (1996) peaufine l'approche et souligne qu'elles sont un « *ensemble de critères, implicites ou explicites auxquels un individu se réfère au moment de décider* ». Pour Bollecker et Mathieu (2008) la théorie conventionnaliste présume que « *le comportement des individus est influencé par « ce qui se fait » dans l'organisation et non pas seulement à partir de systèmes d'incitations individuelles dans une perspective contractualiste* » et ce grâce à « *l'ensemble des repères communs qui permettent l'action en désignant les comportements « normaux », c'est-à-dire les choix effectués par d'autres individus supposés agir de façon identique* ». Les auteurs soulignent son aspect partenarial en remarquant que « *la force de ces conventions semble importante puisqu'elles reposent sur une construction sociale de l'action collective* ».

Pour Lewis (1969) a développé des critères d'existence de convention ; repris par de nombreux auteurs (Gomez 1994, 1997 ; Orléan 1994 ; 2004). Pour Gomez (1997) une convention pour exister présente plusieurs caractéristiques. En effet, elle se matérialise dans des contextes d'incertitude où les calculs individuels ne permettent pas d'apporter des réponses. Ensuite, l'auteur souligne que « *le choix rationnel de l'individu consiste non pas à décider selon des critères correspondant à son propre goût, mais à découvrir comment les autres vont vraisemblablement décider* » (Gomez, 1997) il y a donc une volonté de mimétisme. Par ailleurs, Gomez (ibid.) souligne la régularité de la convention qui « *s'impose de manière récurrente et systématique pour régler un problème d'incertitude donné* ». Enfin, il y a une spéculation des « adopteurs » autour de la réciprocité partagée de la convention qui « *crystallise les comportements d'imitation de façon telle que chaque individu croit en l'existence de la convention comme règle « normale », en dehors de sa propre adhésion* ».

S'agissant de la régularité de la convention, Orléan (2004) qui a approfondi les travaux de Lewis (1969 ; 1983 ; 1993) explique qu' « *une convention est une régularité R dans le comportement des membres d'une population P, placés dans une situation récurrente S, si les six conditions suivantes sont satisfaites : (C1) Chacun se conforme à R ; (C2) Chacun croit que les autres se conforment à R ; (C3) Cette croyance que les autres se conforment à R donne à chacun une bonne et décisive raison de se conformer lui-même à R ; (C4) Chacun préfère une conformité générale à R, plutôt qu'une conformité légèrement moindre que générale ; (C5) R n'est pas la seule régularité possible satisfaisant les deux dernières conditions ; (C6) Les conditions précédentes (1 à 5) sont connaissance commune* ».

Bollecker et Mathieu (2008) expliquent que les systèmes d'évaluation de la performance comptable s'inscrivent dans les attentes de la théorie conventionnaliste, en effet ils exposent que « *la convention comptable est une connaissance commune* ». C'est pourquoi, il apparaît qu'un système de mesure de performance sociétale, nommé « *une convention d'effort sociétale* » (ibid.) peut « *se heurter à la convention d'effort du système comptable traditionnellement utilisée dans les organisations* ». Néanmoins, pour Gomez (1996) les conventions ne sont pas figées et les acteurs ainsi que les firmes peuvent les ignorer, les supprimer ou encore les adapter. C'est ainsi qu'il est possible de passer d'une convention d'effort comptable à une convention d'effort sociétale (Bollecker, Mathieu, 2008).

## 2) La construction d'une convention

Pour Gomez (1994) « *une convention est convaincante lorsqu'elle est cohérente* ». Bollecker et Mathieu (2008) expliquent que les éléments de constitution<sup>20</sup> d'une convention ne doivent pas être « *contradictaires ou dissonants entre eux* » afin de ne pas créer de confusion chez les « *adopteurs* » de ladite convention. Les deux auteurs mettent en exergue deux dimensions à respecter dans la morphologie d'une convention, à savoir l'énoncé et le dispositif matériel, c'est-à-dire, « *la manière dont est véhiculée l'information* » de cette dernière.

- S'agissant de l'énoncé : il doit informer l' « *adopteur* » sur l'objet de la convention, c'est-à-dire préciser sur quoi elle porte. Par ailleurs, « *le système de mesure de la performance est explicite sur cet énoncé puisqu'il indique le niveau d'effort à tenir et à évaluer en matière de responsabilité sociétale* ». De même, l'énoncé précise hiérarchiquement qui sont les différents adopteurs, à cet effet, Bollecker et Mathieu (2008) distinguent « *la hiérarchie susceptible de représenter les objectifs communs de l'organisation, les concepteurs des systèmes, et enfin les utilisateurs* ». Enfin, l'énoncé précise qu'elles sont les sanctions à une non-adhésion à la convention qui peut impacter « *l'image de l'entreprise* » ou se matérialiser à travers « *des coûts d'opportunité* ».

- S'agissant du dispositif matériel : il doit optimiser les contacts entre les « *adopteurs* » de la convention afin « *de contrôler le phénomène d'imitation des comportements* ». Les auteurs soulignent que « *les réunions de suivi organisées périodiquement dans le cadre d'un système de mesure de la performance constituent de tels moments de contacts* ». Ces temps d'échange permettent de dresser le bilan des efforts qui ont été faits et qui restent à faire. Enfin, la technique est importante, en effet en citant Gomez (1994), ils annoncent que « *les nuances sémantiques vont peser lourdement dans la nature du message conventionnel diffusé* ». Il faut donc veiller à adapter le discours selon « *le langage et la capacité de compréhension* » des acteurs.

Ainsi pour Dohou-Renaud et Berland (2007) il est possible de concevoir la performance globale comme une convention qui se matérialiserait entre la firme et ses parties prenantes et dont la mesure « *résulterait d'une co-construction des règles et des individus qui y souscrivent* » et dont les règles devront être « *construites et partagées par tous les acteurs* » (ibid.). Bien que ce modèle conventionnaliste semble être une alternative intéressante, il

---

<sup>20</sup> Les auteurs parlent de « *morphologie* »

convient de se demander qui serait en mesure de garantir l'équilibre et l'exécution d'un tel outil. En esquisse de réponse, Dohou-Renaud et Berland citent Labelle (2006) qui préconise de mettre les gestionnaires au cœur de la construction et de l'équilibrage de cette approche conventionnaliste de la PGE.

### **C) L'approche intégrée de la performance globale par la création de valeur et le Reporting Intégré**

Cretté (2015) souligne l'incapacité des outils actuels à « *mesurer globalement les interactions entre les différents segments de la performance* ». Pourtant, l'auteur explique que les firmes ne peuvent plus ignorer la nécessité « *d'intégrer dans leur document de référence (à dominante financière) et/ou leur rapport de développement durable (à dominante extrafinancière) des informations précises et chiffrées sur leurs objectifs et leurs résultats en matière de RSE* » (ibid.). Le Reporting Intégré dans une logique d'agrégation globale des informations explicitées par les entreprises s'inscrit alors dans cette démarche.

Comme le présentent Ledouble et al., (2014) l'information intégrée « *s'apparente à un concept novateur d'information des investisseurs et des tiers, systématisant le lien entre les informations financières et extra-financières* ». Cette démarche qui tend à agréger l'ensemble des données financières et extra-financières est plébiscitée par la *Global Reporting Initiative* (ibid.) et mise en pratique par l'*International Integrated Reporting Committee* (IIRC) à travers le Reporting Intégré (RI). L'IIRC se définit comme une coalition mondiale composée d'organes régulateurs, d'investisseurs, d'entreprises, d'organismes de normalisation, de professionnels de la comptabilité et d'ONG<sup>21</sup>. L'IIRC qui se présente comme l'incarnation de « *l'intérêt commun* », travaille autour de la communication sur la création de valeur et souhaite améliorer les rapports des entreprises en faisant du Rapport Intégré une norme dans le secteur privé et le secteur public. L'organisation explique que la mondialisation et *l'interconnectivité* rendent les données accessibles à toutes les parties prenantes et obligent les entreprises à plus de transparence et plus d'équilibre entre le financier et le développement durable. En effet, l'IIRC souligne une insuffisance dans la pratique actuelle des firmes au niveau de leur rapport et dresse le Reporting Intégré comme un levier d'amélioration dans la responsabilisation des entreprises qui permettra de surcroît aux investisseurs de prendre les décisions pertinentes pour la firme grâce aux informations intégrées.

---

<sup>21</sup> Notre définition de « The International Integrated Reporting Council (IIRC) is a global coalition of regulators, investors, companies, standard setters, the accounting profession and NGOs » tiré du site institutionnel de l'IIRC : <http://integratedreporting.org>.

Nous verrons dans un premier temps en quoi consiste le Rapport Intégré (1), puis à travers le cadre de référence proposé par l'IIRC (2013) nous détaillerons son articulation (2), enfin nous verrons l'état de la pratique du RI en l'espèce (3).

### ***1) Qu'est-ce que le RI ?***

Face à ce besoin de lier les informations financières et extra-financières, le Rapport Intégré qui « *procède d'un mouvement de fusion entre le reporting financier et le reporting sociétal* » (Ledouble et al., 2014) apparaît être un outil pertinent et traduit « *une évolution (et non d'une révolution) du reporting vers une meilleure compréhension de la création de valeur par l'entreprise, restituée au travers d'une communication plus synthétique* » (ibid.) Pour l'IIRC (2013), la gestion intégrée implique « *une intégration accrue des systèmes d'information qui sous-tendent la communication et le reporting internes et externes, y compris la préparation du Rapport Intégré* ». Par ailleurs, l'IIRC définit le RI comme un rapport « *axé sur la capacité d'une organisation à créer de la valeur à court, moyen et long terme* » et qui sert à expliquer cette création de valeur « *aux apporteurs de capital financier* », mais aussi « *à l'ensemble des parties prenantes intéressées par la capacité de l'organisation à créer de la valeur notamment les personnels, clients, fournisseurs, partenaires commerciaux, communautés locales, législateurs, autorités de réglementation et responsables politiques* ». Ledouble et al., (2014) définissent alors le Reporting Intégré « *comme la structuration d'un ensemble de données financières et non financières dont certaines sont déjà présentes dans des documents existants (rapport annuel, document de référence, rapport de développement durable, rapport RSE), et s'avère, du moins en partie, réalisable à partir de l'information réglementée, en respectant l'objectif de fournir une information exacte, précise et sincère* ». Le RI est donc un standard faisant cohabiter la croissance financière de l'entreprise avec sa politique RSE à travers un *reporting* nourri par des informations financières et extra-financières. Enfin, l'IIRC (2013) souligne qu'il est à destination des investisseurs, mais aussi de toutes les parties prenantes liées par la création de la valeur de la firme.

### ***2) Comment s'articule le RI ?***

Dans son cadre de référence (2013) l'IIRC explicite la démarche pour formaliser le rapport intégré. Nous verrons tout d'abord les concepts fondamentaux du RI (a), puis les principes directeurs pour orchestrer le rapport (b) et enfin les éléments constitutifs du rapport (c).

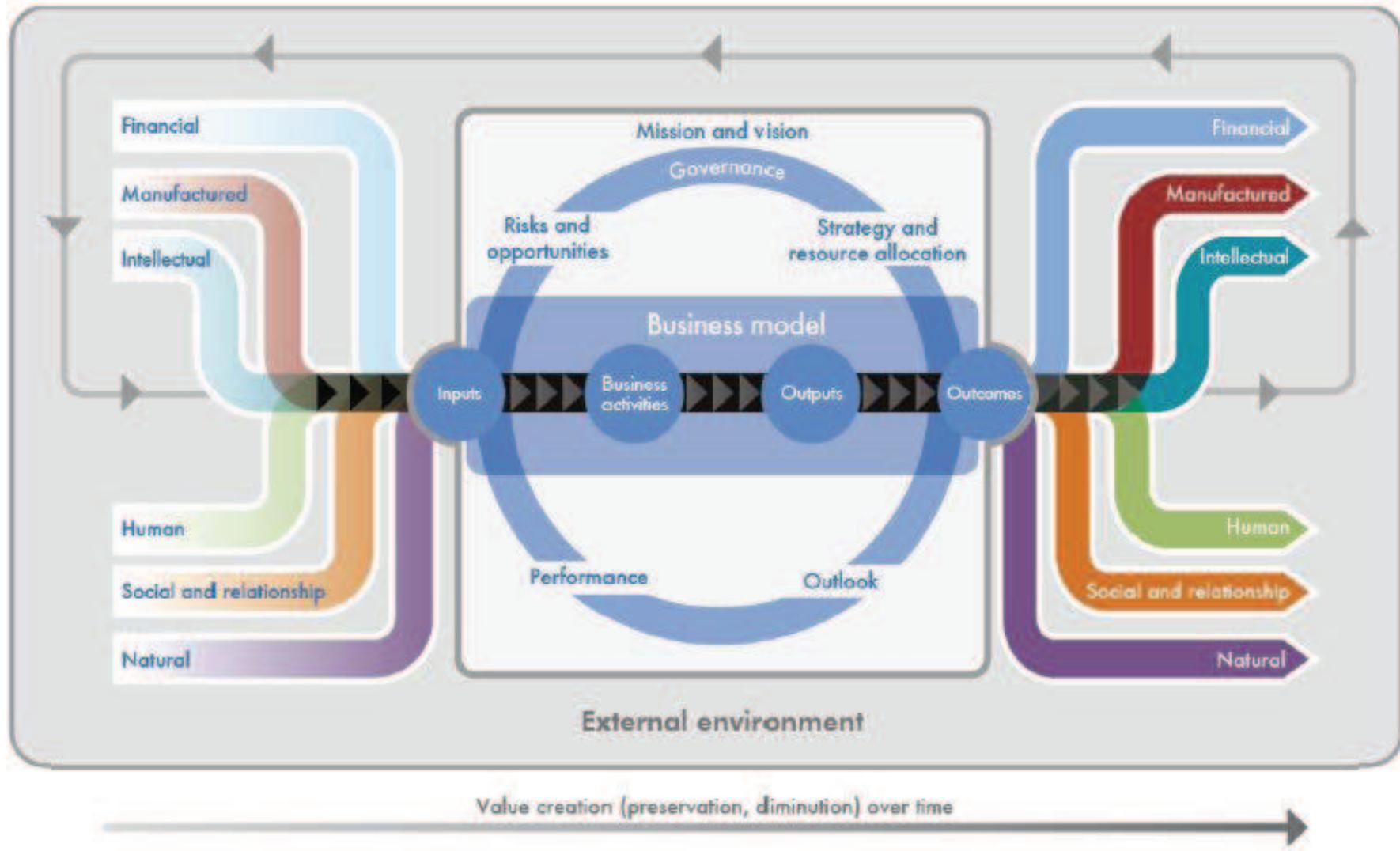
### a) Les concepts fondamentaux du RI

La démarche intégrée repose sur les concepts fondamentaux de la création de valeur et de l'utilisation des capitaux. Le cadre de référence souligne en effet que le RI « *explique la manière dont une organisation crée de la valeur au fil du temps* ». Cette valeur qui est impactée par l'écosystème de l'entreprise se réalise par les relations de la firme avec ses parties prenantes et l'utilisation de ses ressources.

Par ailleurs, l'IIRC expose que la performance d'une entreprise réside dans l'utilisation de son capital. Les capitaux sont définis comme les « *réserves de valeur sur lesquelles toutes les organisations comptent pour assurer leur réussite* » et qui « *se trouvent augmentés, réduits ou transformés à travers les activités et les réalisations de l'organisation* ». De même, il est important pour les entreprises d'optimiser l'interdépendance entre ses différents capitaux. Parmi les capitaux, le cadre de référence distingue les capitaux :

- ***financiers*** : qui sont une réserve de fonds qui est à la disposition de l'entreprise pour la production des biens ou des services ;
- ***manufacturiers*** : qui sont les ressources pour produire des biens ou des services (immobilier ; équipement ; mobilier ; infrastructures) ;
- ***intellectuels*** : qui sont les actifs incorporels composés de la propriété intellectuelle (brevets, logiciels, etc...) et du capital organisationnel (connaissances implicites, procédures, etc..) ;
- ***humains*** : qui sont les compétences du personnel, la motivation dans l'innovation, l'adhésion des collaborateurs aux règles de gouvernance et la loyauté du personnel ;
- ***sociaux*** : qui sont les relations avec les collaborateurs ; les rapports avec les institutions en lien ; la qualité du dialogue ; la réputation ; les normes sociales partagées ainsi que les valeurs et les comportements sociaux communs ;
- ***sociétaux*** : qui sont les relations avec les parties prenantes externes ; les rapports avec les institutions en lien ; la qualité du dialogue ; la réputation ; les normes sociétales partagées ainsi que les valeurs et les comportements sociétaux communs ;
- ***environnementaux*** : qui sont l'ensemble des ressources et des processus environnementaux renouvelables et non renouvelables qui fournissent des biens ou services permettant le développement passé, actuel ou futur de l'entreprise.

*Figure chap.4.5 : Processus de création de valeur : (tirée du cadre de référence de l'IIRC, 2013)*



### **b) Les principes directeurs pour orchestrer le rapport**

S'agissant du contenu et de la présentation des informations dans le rapport intégré, l'IIRC expose sept principes directeurs qui permettent d'orchestrer le rapport que nous présentons dans le tableau ci-après.

**Tableau chap.4.1 : Principes directeurs pour constituer le RI : (Adapté de IIRC, 2013)**

<b>Principes directeurs pour orchestrer le rapport</b>	<b>Conséquences pour l'entreprise</b>
<b>Priorités stratégiques et orientations futures</b>	L'entreprise doit présenter dans le RI sa stratégie ainsi que ses effets sur sa capacité à créer de la valeur à court, moyen et long termes. L'entreprise doit également expliciter comment elle utilise ses capitaux et quelles sont les conséquences de la stratégie qu'elle mène sur ses capitaux.
<b>Connectivité de l'information</b>	L'entreprise doit expliciter globalement toutes les associations, corrélations et dépendantes entre les facteurs qui ont des effets sur sa capacité à créer de la valeur au fil du temps.
<b>Relations avec les principales parties prenantes</b>	L'entreprise doit formaliser au sein de son RI la nature et la qualité de ses relations avec ses parties prenantes. Elle doit à cet effet expliquer comment elle entend, retient et répond à leurs besoins et intérêts légitimes.
<b>Sélectivité</b>	L'entreprise mentionne tous les éléments qui ont une incidence prépondérante sur sa capacité à créer de la valeur à court, moyen et long termes.
<b>Concision</b>	L'entreprise doit s'efforcer de formaliser un RI concis.
<b>Fiabilité et complétude de l'information</b>	L'entreprise doit mentionner en toute transparence tous les sujets considérés comme prépondérants qu'ils soient positifs ou négatifs.
<b>Cohérence et comparabilité des données</b>	L'entreprise doit expliciter des informations cohérentes dans le temps et qui peuvent être comparées avec les informations des autres firmes.

### **c) Les éléments constitutifs du rapport**

S'agissant de la constitution du RI, les entreprises sont invitées par le cadre de référence de l'IIRC à renseigner huit éléments constitutifs que l'on expose dans le tableau ci-dessous. L'IIRC souligne que ces items « *ne sont pas mutuellement exclusifs, mais, au contraire, sont intrinsèquement liés les uns aux autres* » (IIRC, 2013).

***Tableau chap.4.2 : Eléments constitutifs du RI (Adapté de IIRC, 2013)***

<b>Item à renseigner dans le RI</b>	<b>Questions sous-jacentes proposées par l'IIRC</b>	<b>Exemples de <u>conséquence</u> pour l'entreprise</b>
<b>Présentation de l'organisation et de son écosystème</b>	Quelles sont les activités de l'organisation et dans quel écosystème opèrent-elles ?	L'entreprise présente sa mission et sa vision (culture, activités, environnement concurrentiel, structure capitalistique, etc.). L'entreprise donne des éléments quantitatifs essentiels (effectif, chiffre d'affaire etc.) L'entreprise expose la composition de son écosystème en détaillant ses parties prenantes. L'entreprise renseigne les facteurs déterminants affectant son écosystème d'un point de vue juridique, commercial, social, environnemental et politique. L'entreprise explicite aussi les attentes de ses parties prenantes et la manière dont elle y répond.
<b>Gouvernance</b>	De quelle manière la gouvernance de l'organisation soutient-elle sa capacité à gérer de la valeur à court, moyen et long termes ?	L'entreprise donne des éléments quant à la structure du leadership, la diversité, les éléments réglementaires qui encadrent sa gouvernance. Elle donne aussi des éléments sur sa politique de rémunération et met en lumière ses meilleures pratiques de gouvernance.  L'entreprise explique également comment sa culture et ses valeurs affectent l'utilisation des capitaux.
<b>Business model</b>	Quel est le Business Model de l'organisation ?	L'entreprise expose ses activités, les principales ressources qu'elle utilise, ses produits, ses résultats ainsi que ses impacts.
<b>Risques et opportunités</b>	Quels sont les risques et les opportunités spécifiques qui affectent la capacité de l'organisation à créer de la valeur à court, moyen et long termes, et comment l'organisation les traite-t-elle ?	L'entreprise identifie dans son rapport les risques et les opportunités qui existent dans son environnement et qui impactent ses capitaux et sa stratégie. Elle explique également son positionnement face à ces risques et ces opportunités.
<b>Stratégie et allocation des ressources</b>	Quelle est l'ambition stratégique de l'organisation et comment compte-t-elle l'atteindre ?	L'entreprise donne des informations sur sa stratégie à court, moyen et long termes et explique comment elle compte la mettre en œuvre. Elle explique aussi les liens entre sa stratégie et l'utilisation de ses ressources. Elle peut également mentionner ce qu'elle retient du dialogue formalisé avec ses parties prenantes quant à la stratégie et les plans d'allocation des ressources.
<b>Performance</b>	Dans quelle mesure l'organisation a-t-elle atteint ses objectifs stratégiques et quels sont les résultats obtenus en termes d'impacts sur les différentes formes de capital ?	L'entreprise donne des informations qualitatives et quantitatives sur sa performance en explicitant ses impacts, ses relations avec les parties prenantes concernées ainsi que les liens entre la performance passée, actuelle et future.
<b>Perspectives</b>	Quels sont les défis et incertitudes auxquels l'organisation devrait être confrontée si elle poursuivait sa stratégie, et quelles pourraient en être les répercussions sur son Business Model et sa performance future ?	L'entreprise donne des informations sur les changements prévisibles qui pourront par exemple affecter son écosystème, son organisation et la manière dont elle s'y prépare.
<b>Modalités de préparation et de présentation</b>	Comment l'organisation a-t-elle sélectionné les informations contenues dans le Rapport Intégré et comment sont-elles quantifiées et évaluées ?	L'entreprise formalise comment elle a sélectionné les informations exposées, comment elle a identifié et hiérarchisé les sujets pertinents et quel a été le rôle des organes de gouvernance. Elle mentionne également le périmètre des informations données. L'entreprise formalise également les méthodologies et les référentiels utilisés pour évaluer les informations transmises dans le RI.

### 3) *État de la pratique du RI*

En janvier 2015 la Commission Finance durable de l'organisation Paris Europlace révélait les résultats d'une enquête sur les pratiques et les attentes des émetteurs et des investisseurs de la Place de Paris en matière d'ISR et de RSE<sup>22</sup>. L'enquête souligne le retard des entreprises françaises en matière de *reporting* intégré. En effet, même si ces dernières sont conscientes de l'existence de la démarche, seules trois entreprises françaises en 2015 étaient en phase de test (Vivendi, Engie, Danone).

Ce constat coïncide avec les résultats de la base de données de l'IIRC en matière de rapport intégré. En effet, la base de données dénombre entre 2011 et 2015, 282 rapports intégrés publiés dans le monde, dont 130 en Europe et pour l'année 2015, 65 rapports intégrés publiés dont 31 en Europe. Néanmoins, la commission (Paris Europlace, 2105) souligne que *« concernant le rapport intégré, 2/3 des émetteurs interrogés déclarent que leur rapport d'activité inclut déjà ou inclura prochainement le rapport de développement durable, 1/3 émettent cependant des critiques envers l'initiative sur le rapport intégré développée par l'IIRC jugée trop lourde à mettre en place »*.

De plus, bien que les chiffres concernant la diffusion des rapports intégrés soient maigres, dans leur étude Ledouble et al., (2014) soulignent *« la marge de progression des entreprises engagées dans le processus de rapport intégré quant à la documentation de certains éléments constitutifs du RI et le respect des principes directeurs de l'IIRC »*. En effet, les entreprises s'engagent progressivement dans cette voie. À titre d'exemple, les auteurs qui ont travaillé autour de l'entreprise d'Orange expliquent que bien que la firme n'affiche pas officiellement être engagée dans une démarche de RI les publications de l'entreprise se rapprochent de l'idéologie du R.I et *« permettraient de l'initier »* (ibid.).

Ainsi la performance et sa mesure sont deux notions centrales dans le paysage stratégique des entreprises. Les firmes à travers leur constante responsabilisation sont amenées à être de plus en plus performantes. L'ouverture de leur gouvernance aux parties prenantes et notamment aux ONG leur permet de mieux appréhender ces enjeux de performance globale. Afin de piloter leurs actions, elles sont conduites à évaluer les résultats afin d'ajuster leur posture et leurs démarches. Cette évaluation doit intégrer tous les champs de la performance pour être au plus proche des attentes et des intérêts de l'ensemble des parties prenantes. Nous avons ainsi relevé trois approches possibles dans l'appréhension de la mesure de la performance : une

---

<sup>22</sup> Enquête menée entre juillet et novembre 2015 auprès d'un échantillon composé de 69 répondants, dont 18 entreprises du CAC40

approche segmentée avec les outils traditionnels, une co-construite avec les conventions et une intégrée avec le Rapport Intégré et la création de valeur. Nous notons par ailleurs dans la littérature académique une absence d'unité quant à ces différents outils de mesure. En effet, les chercheurs ne s'harmonisent pas sur leur portée et la question de l'intégration des différentes dimensions au sein de la performance globale reste floue et remise en question (Cretté, 2015).

#### **4.3 Synthèse des concepts mobilisés sur la performance et la mesure de la performance**

Nous avons pu observer à travers notre état de l'art que le concept de performance bien que pivot en sciences de gestion renvoie à une pluralité d'approches. Nous retenons la notion de performance au sens de Bourguignon (2000) apparaissant comme « *la réalisation des objectifs organisationnels* ». Nous nous situons alors dans une conception large du concept en intégrant la performance comme le résultat (Bouquin, 2008), mais aussi les moyens invoqués (Baird, 1986) et le succès de l'action (Bourguignon, 1995).

Par ailleurs, nous faisons le choix d'une performance globale au sens de Reynaud (2003), c'est-à-dire que nous entendons la performance globale comme une performance quadri-axiale (Uzan, 2013) qui est la rencontre de la performance sociale, sociétale, environnementale et économique. En effet, nous plaçons nos travaux dans la perspective que les entreprises cherchent à travers leurs partenariats avec les ONG à acquérir des ressources et des compétences dont elles ne disposent pas pour alimenter la réalisation de ces différentes performances.

C'est pourquoi nous retenons la théorie des ressources (Barney, 1991), nous pensons effectivement que les ONG sont à même d'apporter des éléments stratégiques pour opérationnaliser les stratégies RSE des entreprises et leur permettre outre un apprentissage organisationnel (Argyris, Schön, 2001 ; Koenig, 2006) et l'acquisition de ressources complémentaires de générer des compétences fondamentales (Hamel, Prahalad, 1990). En effet, nous mobilisons les travaux sur l'entreprise réseau qui « *s'organise et gère ses opérations de manière flexible en orchestrant en synergie ses réseaux internes et externes afin d'améliorer sa compétitivité* » (Poulin et al., 1995). La performance découle alors de la capacité des entreprises « *à activer les phénomènes d'apprentissage collectifs* » (Cappelletti, Noguera, 2005) en collaborant avec les ONG.

Par ailleurs, nous retenons la mesure de la performance à travers une approche intégrée et notamment à travers le *Reporting* Intégré (Ledouble et al., 2014) qui permet de systématiser le lien entre la performance financière et les performances extra-financières (ibid.) ce qui rejoint

la conception symbiotique de la RSE retenue au sens de Porter et Kramer (2011) et la notion de création de valeur partagée (Porter, 2011) qui recherchent une symbiose afin de dégager « *une performance multidimensionnelle pour la société en général* » (Lépineux et al., 2016).

Après avoir exposé l'ensemble des théories avoisinant notre objet d'étude nous présentons dans la conclusion suivante l'élaboration de notre cadre conceptuel.

## **Conclusion du cadre théorique : Élaboration du cadre conceptuel**

Notre état de l'art nous a permis de dresser le panorama des différentes approches présentes dans la littérature afin de mobiliser les théories les plus pertinentes pour l'étude de notre objet de recherche. Outre la présentation des notions mobilisées, il s'agit également de dessiner les liens pertinents entre nos différents concepts.

De par notre objet de recherche, nous nous intéressons à la contribution des ONG à la performance globale des firmes via les collaborations qui peuvent s'opérer entre les deux acteurs. Pour ce faire nous avons étudié les concepts : *de responsabilité sociale des entreprises (RSE)* ; *de gouvernance* ; *de parties prenantes* ; *d'organisation non gouvernementale (ONG)* ; *de collaborations entre ONG et entreprises* ; *et de performance globale*.

Nous avons tout d'abord dressé un état des lieux sur la RSE, en nous intéressant à ses fondements, son encadrement et ses impacts sur la stratégie des entreprises. Puis nous avons abordé la notion de gouvernance en revenant sur l'approche traditionnelle des gouvernements d'entreprise pour traiter de l'ouverture des gouvernances aux parties prenantes ainsi que la matérialisation de cet élargissement interne. Nous avons également développé les travaux sur les entreprises réseaux et la théorie des ressources ce qui nous a permis de développer la notion de gouvernance réseau au cœur d'un écosystème où entreprises et parties prenantes cohabitent.

Nous avons par ailleurs étudié les notions de parties prenantes en revenant sur les origines du concept, sa typologie et en précisant les impacts de cette approche sur la gouvernance des entreprises. Ce qui nous a permis en conséquence d'aborder les travaux existants sur une de ces parties prenantes : les ONG. En effet, nous avons exposé l'approche historique de la notion pour ensuite détailler l'approche théorique des ONG ainsi que leur typologie et leurs champs d'intervention.

Nous nous sommes alors intéressés aux différentes relations entre les ONG et les entreprises en nous intéressant plus particulièrement aux rapports collaboratifs qui pouvaient exister entre les deux acteurs. A cet effet nous avons pu souligner les motivations des partenaires dans ces rapports ainsi que les conséquences stratégiques de leurs échanges. Nous avons également dressé l'éventail des différentes expressions collaboratives en abordant les collaborations mécénales, les collaborations stratégiques, les collaborations partenariales. Nous nous sommes aussi intéressés à la notion de dialogue qui se matérialisait entre les deux acteurs.

Enfin, nous avons étudié la notion de performance en démontrant tout d’abord qu’il s’agissait d’un concept multidimensionnel et central en sciences de gestion. Puis nous avons analysé la mutation du concept de performance vers une performance globale couvrant les dimensions sociales, sociétales et environnementales, qui classiquement était assimilé à la seule dimension économique et financière. Nous avons dans un deuxième temps recueilli les travaux sur la mesure de la performance en soulignant premièrement l’approche traditionnelle en lien avec ses origines financières, et en étudiant ensuite l’approche extra-financière de la mesure ainsi que les différents outils de mesure de la performance extra-financière existants. En résumé des synthèses développées précédemment (1.3 ; 2.3 ; 3.3 ; 4.3) nous mobilisons le cadre conceptuel suivant :

***Tableau part.1.1 : Synthèse du cadre conceptuel de la recherche***

Concepts	Théories mobilisées pour l’étude de notre objet	Conséquences sur l’objet d’étude
Responsabilité sociale d’entreprise	La RSE peut être appréhendée à travers son caractère instrumental et partenarial (Donaldson, Preston, 1995 ; Pesqueux, 2010) c’est-à-dire qu’elle « <i>permet de rechercher la nature des connexions potentielles entre la gestion des relations avec les parties prenantes et la performance organisationnelle</i> » (Mullenbach-Servayre, 2007). De plus, la RSE peut être appréhendée dans une conception symbiotique (Porter, Kramer, 2011) où l’entreprise crée de la valeur partagée c’est-à-dire « <i>qui profite aussi à la société, en répondant à ses besoins et ses défis</i> » (Porter, 2011).	Les collaborations avec les ONG opérationnalisent la RSE des firmes et leur permettent de se rapprocher de cette partie prenante.  Les ONG sont des moteurs dans cette création de valeur partagée.
Gouvernance	La gouvernance est une construction sociale qui permet d’abriter les « <i>attentes, objectifs et intérêts de multiples partenaires</i> » (Meier, Schier, 2008). En ce sens la gouvernance est partenariale, car elle ouvre le gouvernement des firmes aux parties prenantes.  Les firmes décloisonnent leurs frontières internes (Poulin et al., 1994) devenant des entreprises réseaux qui dans une recherche de ressources (Barney, 1991) et de compétences complémentaires multiplient les partenariats.  La gouvernance réseau (Dupuis, 2008) qui outre l’agrandissement du gouvernement de l’entreprise aux parties prenantes, entend l’apparition de nouveaux lieux de régulation. Ces zones interactives sont à même de contenir ces échanges qui nourrissent un apprentissage organisationnel (Argyris, Schön, 2001 ; Koenig, 2006) et cohabitent dans un écosystème (Uzan, 2013) socio-économique.	Les entreprises ne se suffisent pas aux attentes des actionnaires, mais elles existent au sein d’un écosystème dans lequel existent de nombreux acteurs dont les ONG. Les entreprises développent des collaborations au sein de cet environnement interactif pour y acquérir des ressources et des compétences qu’elles ne détiennent pas en interne.
Parties prenantes	Les parties prenantes sont des individus ou des groupes d’individus qui trouvent un intérêt à agir dans le cadre de l’entreprise (Freeman, 1984). La théorie des parties prenantes est alors la capacité des sociétés à satisfaire les attentes des parties prenantes (ibid.).	Les collaborations permettent de satisfaire les attentes des parties prenantes.
ONG	Les ONG sont une partie prenante des firmes qui représentent les intérêts de la société civile (Ryfman, 2014).  Au regard des typologies, les ONG présentent des caractéristiques fondamentales et exclusives, elles sont en effet une partie prenante « humaine » (Wheeler, Sillanpää, 1997) et « externe » (Carroll,	Les ONG sont des parties prenantes de l’entreprise.  Les relations avec les ONG peuvent varier.

	<p>Näsi, 1997). Elles présentent aussi des caractéristiques fondamentales et inclusives puisqu'elles sont une partie prenante « éthique » (Pelle-Culpin) et « issue de la communauté » ((Henriques, Adorsky, 1999), mais ces identifications ne sont pas antinomiques avec d'autres attributs accessoires et inclusifs. En effet, au premier abord les ONG sont une partie prenante « secondaire » (Carroll, 1995) et « diffuse » (Pesqueux, 2002). Néanmoins dans le cadre des collaborations avec les entreprises elles peuvent devenir des parties prenantes « primaires » (Carroll, 1995) et « contractuelles » (Pesqueux, 2002) de la firme et ainsi se positionner en tant qu'acteur stratégique décisif pour l'entreprise en étant « impliquée » (Ulrich, 1993) avec « des intérêts compatibles » (Friedman, Miles, 2002) et dans une posture « engagée » (Sobczak, Girard, 2006).</p>	
<p>Collaborations ONG - Entreprises</p>	<p>Les ONG et les entreprises ont des rapports variés (Mach, 2002 ; Doucin 2002 ; Binninger, Robert, 2007 ; Ryfman, 2014) : rapport antagoniste, rapport d'ignorance, rapport collaboratif.</p> <p>Les rapports collaboratifs passent par différentes formes d'expression : le mécénat, les rapports stratégiques, les partenariats et le dialogue. Le dialogue au sens de Condomines et al., (2016) est une forme de collaboration.</p> <p>Au sein de l'écosystème (Uzan, 2013) dans lequel les firmes cohabitent avec ses parties prenantes, on y trouve les ONG qui possèdent des ressources complémentaires (Barney, 1991) pour les entreprises qui cherchent à travers des collaborations externes (Poulin et al., 1994) un capital immatériel qu'elles ne détiennent pas en interne.</p>	<p>Par les collaborations les firmes s'ouvrent aux ONG pour intégrer leurs attentes, mais aussi pour collaborer, car elles sont à même de leur apporter des ressources et des compétences qu'elles ne possèdent pas en interne et qui participent à leur apprentissage organisationnel ainsi qu'à la réalisation de leur démarche RSE. Cet apprentissage passe par le développement de compétences qui sont importées par les ONG et qui se développent tout au long des collaborations.</p>
<p>Performance</p>	<p>La performance est « <i>la réalisation des objectifs organisationnels</i> » (Bourguignon, 2000).</p> <p>La performance s'appréhende à travers le résultat (Bouquin, 2008), les moyens invoqués (Baird, 1986) et le succès de l'action (Bourguignon, 1995).</p> <p>La performance est globale (Reynaud, 2003) et quadri-axiale (Uzan, 2013) : elle intègre le caractère social, sociétal, environnemental et économique.</p> <p>Dans le cadre des collaborations cet apprentissage organisationnel (Argyris, Schön, 2001 ; Koenig, 2006) qui permet aux firmes l'acquisition de ressources complémentaires (Barney, 1991) constitue un levier pour leur performance et leur permet de dégager des compétences fondamentales (Hamel, Prahalad, 1990 ; Cappelletti, Noguera, 2005) et de développer des savoir-faire et une agilité qui les rendent performantes.</p> <p>La performance globale peut être appréhendée dans une approche intégrée à travers le <i>Reporting Intégré</i> (Ledouble et al., 2014) qui permet de systématiser le lien entre l'aspect financier et extra-financier de la performance qui doit être conçue selon une dynamique symbiotique de la RSE (Porter, Kramer, 2011) dans laquelle la firme produit de la valeur partagée (Porter, 2011) au regard de son activité et des ressources qu'elle utilise (IIRC, 2013).</p>	<p>La performance globale renvoie à une pluralité d'attentes qui soumet l'entreprise à être agile sur de nombreux domaines et de manier de nombreuses compétences.</p> <p>Les collaborations impactent la performance globale, car elles participent à l'acquisition de ressources distinctives et fondamentales qu'elles ne possèdent pas en interne et qui opérationnalisent les démarches responsables des firmes.</p> <p>Le <i>Reporting Intégré</i> est un outil de mesure qui relate la performance globale de l'entreprise. En ce sens, la relation avec l'ONG contribue à cette performance puisqu'elle est source de création de valeur.</p>

Les enjeux de cette thèse de doctorat sont de comprendre l'implication des acteurs, de déterminer les modalités des collaborations mises en œuvre et de mesurer la contribution des ONG à la performance globale des entreprises dans le cadre de la RSE.

Notre revue de littérature et notre cadre conceptuel nous permettent alors de nous demander ***dans quelle mesure les ONG contribuent-elles à la RSE au travers de leur performance globale ?***

Nous dégageons à partir de notre problématique quatre hypothèses elles-mêmes subdivisées en sous-hypothèses :

**Hypothèse 1 : Il existe différents liens entre les entreprises et les ONG.**

*H1-1 : Il est possible de dresser une typologie des rapports entre entreprises et ONG.*

*H1-2 : Il existe des zones décloisonnées qui génèrent des mutations relationnelles comme des rapports évolutifs ou des rapports cumulatifs.*

*H1-3 : Le dialogue est le point commun des rapports antagonistes et collaboratifs.*

Cette première hypothèse nous permet tout d'abord de mettre en lumière les différents rapports existants entre les ONG et les entreprises.

La théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) souligne que les entreprises cherchent à intégrer les attentes et les demandes de leurs parties prenantes. Les ONG que nous qualifions de parties prenantes « secondaires » (Carroll, 1995), « externes » (Carroll, Näsi, 1997) et « diffuses » (Pesqueux, 2002) qui dans le cadre de rapports avancés avec les firmes peuvent devenir des parties prenantes « primaires » (Carroll, 1995) et « contractuelles » (Pesqueux, 2002) de la firme et ainsi se positionner en tant qu'acteur stratégique décisif pour l'entreprise en entretenant des rapports variables avec les entreprises (Mach, 2002) et en étant « impliquée » (Ulrich, 1993) avec « des intérêts compatibles » (Friedman, Miles, 2002) et dans une posture « engagée » (Sobczak, Girard, 2006).

Pour mettre en lumière ces rapports, nous allons également recourir à une double approche qualitative. L'analyse documentaire et statistique servira à détailler l'existence au sein d'un échantillon d'entreprises des rapports collaboratifs et non collaboratifs. Nos entretiens semi-directifs nous permettront de renforcer notre typologie, mais aussi d'étudier de près ces différents rapports qui se génèrent entre les entreprises et les ONG en nous intéressant aux mutations qu'ils peuvent subir. De même, nous porterons une attention particulière à la notion de dialogue au sein de ces différents échanges.

**Hypothèse 2 : Les rapports entre les ONG et les entreprises sont déterminés par différents critères préalables et facteurs de contingence.**

*H2-1 : Des facteurs de contingence liés aux entreprises conditionnent la nature des relations avec les ONG*

*H2-2 : L'existence des collaborations entre entreprises et ONG est soumise à des critères préalables*

Cette deuxième hypothèse nous permet d'analyser les conditions de réalisation des collaborations. En effet, il s'agit de démontrer que les rapports entre les deux acteurs sont placés sous l'empire de facteurs de contingence et que les collaborations sont soumises à des critères post-réalisation.

Notre état de l'art nous a permis de souligner l'ancrage de la RSE dans le paysage socio-économique des firmes qui dans un souci de gouvernance partenariale que nous rapprochons à la gouvernance en réseau (Dupuis, 2008) engagent les entreprises qui s'intéressent et entrent en interaction avec les acteurs de leur écosystème (Uzan, 2013). L'analyse documentaire et statistique que nous allons mettre en place dans le cadre de notre démarche qualitative nous permettra d'analyser les facteurs de contingence des entreprises vis-à-vis de leur posture dans la collaboration. Puis, nos entretiens semi-directifs nous permettront de recueillir les propos des acteurs et de mettre en exergue les critères qui conditionnent la mise en œuvre d'un rapport collaboratif.

**Hypothèse 3 : Les collaborations entre les ONG et les entreprises sont instrumentalisées.**

*H3-1 : Les collaborations sont gouvernées par la satisfaction d'intérêts propres pour chacun des acteurs*

*H3-2 : Il existe une zone d'équilibre qui est le point de convergence de la perception des collaborations*

Cette troisième hypothèse nous permet d'analyser les modalités des collaborations et de comprendre la motivation des acteurs dans les différents rapports qu'ils entretiennent et notamment dans leur posture collaborative.

La littérature que nous mobilisons fait état des différents rapports existants (Mach, 2002 ; Doucin, 2002 ; Binninger, Robert, 2007 ; Ryfman, 2014) et explicite les motivations de chacun dans la collaboration. Par ailleurs, dans cette recherche de ressources complémentaires

(Barney, 1991) afin de mettre en œuvre leurs politiques RSE on est amené à se demander si ces rapports sont instrumentalisés ? Nous nous interrogeons sur l'implication des partenaires et nous nous demandons s'il existe une réelle complémentarité entre les deux acteurs ?

Par ailleurs, nous écartons la théorie du don contre-don de Mauss (1925). En effet, pour Mauss (1925), le don est une forme primitive du contrat et entraîne de fait un contre-don. Par cette théorie Mauss explique que *l'apport* (1925) s'organise autour d'une triple obligation : *donner ; recevoir ; rendre*. Nous aurions pu placer l'étude des relations collaboratives sous la théorie de Mauss, mais nous avons préféré une approche plus instrumentale, car nous l'estimons plus opérationnelle.

Nos entretiens semi-directifs réalisés auprès d'acteurs variés (entreprises et ONG en posture collaborative et entreprises et ONG en posture non collaborative) nous permettront de recueillir les opinions de chacun que nous confronterons pour dégager les tendances.

**Hypothèse 4 : Les rapports collaboratifs avec les ONG contribuent à la performance globale des entreprises.**

*H4-1 : Les rapports collaboratifs avec les ONG impactent la performance globale*

*H4-2 : La contribution des ONG à la performance globale peut être mesurée*

Cette quatrième et dernière hypothèse nous permet d'étudier les conséquences des collaborations avec les ONG sur la performance globale des firmes. Il s'agit de souligner que la posture collaborative d'une firme envers un acteur non gouvernemental joue sur la performance globale et que ces impacts peuvent être mesurés.

Pour ce faire nous mobilisons la théorie des ressources (Barney, 1991) et les approches sur l'entreprise réseau (Poulin et al., 1994) qui explicitent le comportement des entreprises qui développent des partenariats, notamment avec des acteurs externes pour développer des compétences distinctives (Hamel, Prahalad, 1990) qu'elles ne possèdent pas en interne. Cette acquisition d'exo-compétence, participant à l'apprentissage organisationnel des sociétés (Argyris, Schön, 2001 ; Koenig, 2006), influence leur performance (Cappelletti, Noguera, 2005) que nous appréhendons de manière globale (Reynaud, 2003) c'est-à-dire quadri-axiale (Uzan, 2013) : en d'autres termes recouvrant les champs sociétaux, sociaux, environnementaux et économiques. Nous mobilisons également pour la mesure de la performance globale le concept de *Reporting Intégré* (IIRC, 2013) qui permet de systématiser le lien entre la performance financière et les performances extra-financières (Ledouble et al., 2014) corroborant avec la conception symbiotique de la RSE retenue au sens de Porter et

Kramer (2011) et la notion de création de valeur partagée (Porter, 2011) qui recherchent une symbiose afin de dégager « *une performance multidimensionnelle pour la société en général* » (Lépineux et al., 2016).

Nous allons nous servir des entretiens semi-directifs pour recueillir les avis des sociétés et des ONG sur cet aspect afin de déterminer : les impacts de ces collaborations ; le lien sur la performance, notamment sur les performances extra-financière, et plus précisément sur la performance globale ; les modes d'évaluation des acteurs pour mesurer ces impacts.

Ensuite, nous réaliserons une étude de cas afin de voir comment l'ONG participe à la performance quadri-axiale de l'entreprise en nous appuyant sur un outil de performance globale : le *Reporting Intégré*.

L'ancrage théorique dressé et le cadrage conceptuel exprimé, nous allons à présent expliquer l'itinéraire de notre recherche en détaillant nos choix méthodologiques et en précisant le cadre de notre étude empirique.

**PARTIE II**

-

**CADRE**

**MÉTHODOLOGIQUE DE**

**L'ÉTUDE EMPIRIQUE :**

**LE CHOIX ET**

**L'ORIENTATION DES**

**MODES DE COLLECTE**

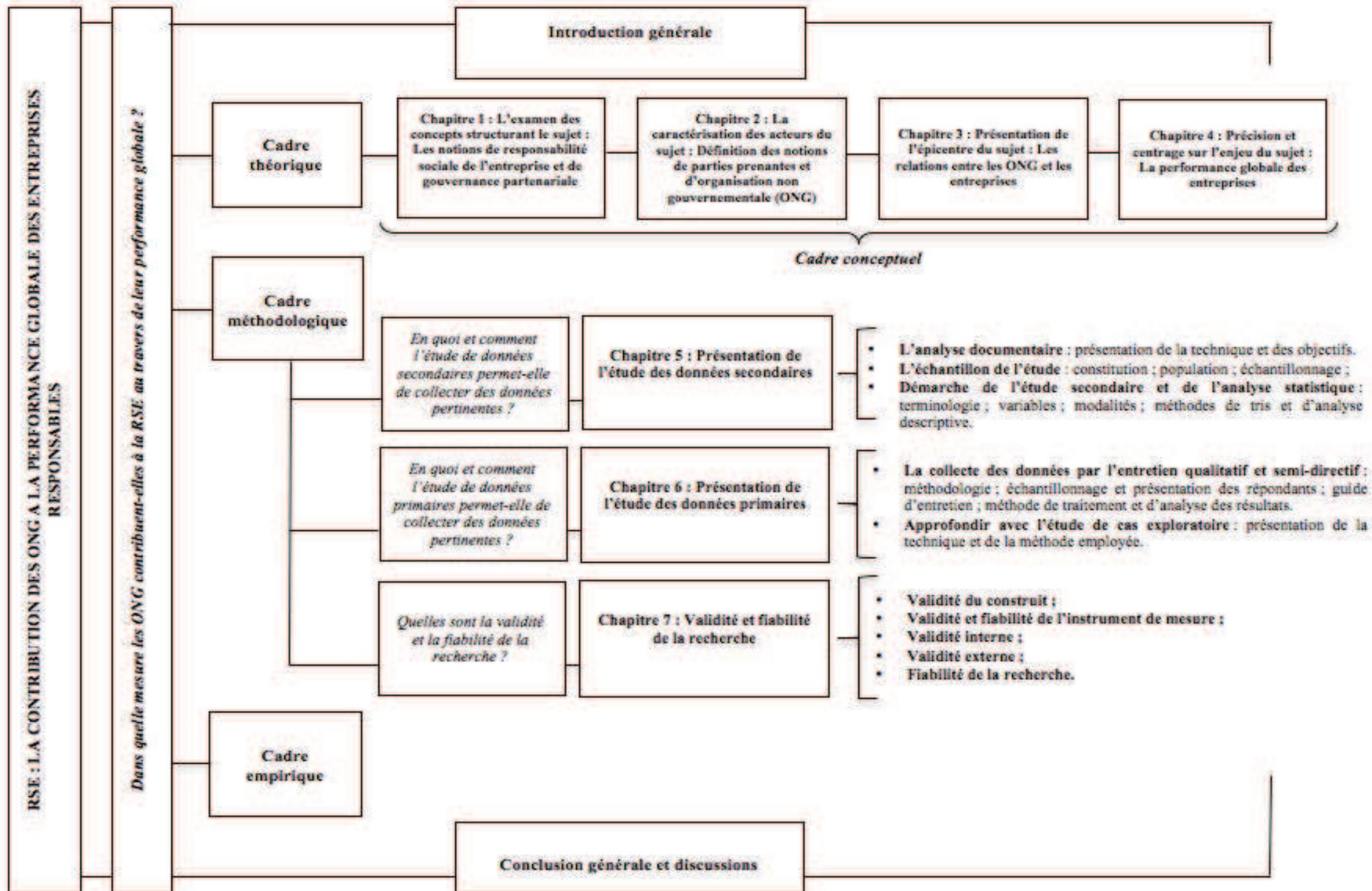
**DE DONNÉES**

Pour Giordano (2003) le schéma classique d'une recherche peut se découper en trois étapes : la conception, la mise en œuvre et enfin l'analyse et l'évaluation des résultats.

Nous avons exposé dans l'introduction générale la conception de notre processus de recherche. Nous allons à présent détailler le cadrage méthodologique de l'étude empirique dont nous en exposerons les résultats dans la partie suivante.

Nous verrons dans un premier temps le cadre méthodologique de l'étude relatif aux données secondaires (chapitre 5) puis celui relatif aux données primaires (chapitre 6). Enfin, nous aborderons dans un dernier chapitre la validité et fiabilité de la recherche (chapitre 7).

*Schéma part.2.1 : Plan de la partie II*



## **Chapitre 5 : Présentation de l'étude des données secondaires**

Nous présenterons tout d'abord ce qu'est l'analyse documentaire (1.1). Puis nous exposerons l'échantillon de notre étude (1.2) pour enfin présenter notre démarche et le traitement statistique de nos travaux (1.3).

### **1.1 L'analyse documentaire**

Nous présentons tout d'abord la technique (A) puis les objectifs de l'analyse documentaire (B).

#### **A) Présentation de la technique**

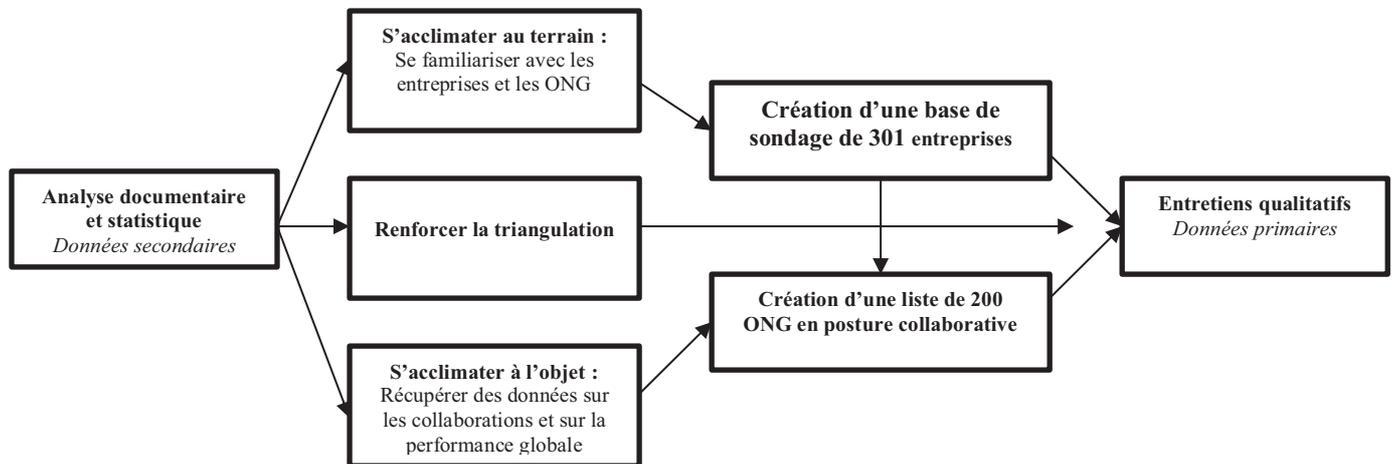
Avec l'entretien, l'analyse documentaire est une technique de choix essentielle « *lorsqu'on s'intéresse aux acteurs, à l'organisation et aux comportements des acteurs dans l'organisation* » (Wacheux, 1996). Pour Waller (2000), l'analyse documentaire, qui ne revêt aucune forme prédéterminée, revient à puiser le sens d'un texte afin de le rendre intelligible et transférable. Husser (2005), souligne la très grande diversité et la profusion des documents qui sont générés par les firmes et qui gravitent autour d'elles. L'auteur retient l'indépendance de ces données vis-à-vis du chercheur qui « *n'exerce aucun contrôle sur la façon dont les documents ont été établis* » et « *recueillis sans lui* » (ibid.). Enfin, pour l'auteur, l'analyse documentaire permet à travers l'étude de données secondaires de s'immerger dans le passé et le présent de l'organisation afin de « *comprendre un discours par rapport à des faits, à des décisions et des actions quotidiennes menées* » (ibid.).

#### **B) Les objectifs de l'analyse documentaire pour notre recherche**

Nous avons fait le choix de commencer notre étude par une analyse documentaire de données secondaires pour nous familiariser avec le terrain, mais aussi afin d'augmenter l'efficacité de notre triangulation et enfin pour mieux appréhender notre objet de recherche (Baumard et al., 2014). En effet, nous avons pu grâce à notre *reporting* étudier le comportement de 301 entreprises à l'égard des collaborations vis-à-vis des ONG, nous permettant de récupérer des données pertinentes sur les rapports entre les deux entités. Ce fut également pour nous l'occasion de réellement appréhender la réalité du terrain en analysant les communications des firmes sur le sujet afin de jauger l'importance accordée aux partenariats. Par ailleurs, ce premier travail nous a permis au sein de notre population d'étude que représentent les entreprises de constituer un échantillon significatif que nous avons utilisé dans le cadre de la

collecte des données primaires. De plus, nous avons en parallèle élaboré un échantillon d'ONG en listant les structures mentionnées par les entreprises dans leurs documents.

**Figure chap.5.1 : Objectifs de l'analyse documentaire et statistique dans notre recherche**



## 1.2 Présentation de l'échantillon

Nous expliquons tout d'abord la constitution de l'échantillon (A) puis nous présentons notre population et de notre échantillonnage (B).

### A) La constitution de l'échantillon

Plusieurs étapes apparaissent comme nécessaires dans la procédure de l'échantillonnage.

Tout d'abord, il convient de « *délimiter la population à étudier et décider s'il y a lieu de l'échantillonner* » (Bondeville, 2006). Cette étape est fondamentale, car elle « *définit le groupe d'entités à partir duquel l'échantillon de l'étude doit être tiré.* » (Hlady-Rispal, 2002).

Il faut ici distinguer la notion de population, entendue comme l'« *ensemble des objets possédant les informations désirées* » (Giannelloni, Vernet, 2001), du concept d'échantillon, défini comme « *l'ensemble des éléments sur lesquels des données seront rassemblées.* » (Royer, Zarlowski, 2014). Pirès (1997) précise que l'échantillon est « *une petite quantité de quelque chose pour éclairer certains aspects généraux du problème* ».

L'échantillonnage est alors « *l'ensemble des décisions sous-jacentes au choix de l'échantillon* » (Savoie-Zajc, 2007).

La littérature s'accorde à exposer deux méthodes de sélection d'un échantillon. Les « *méthodes probabilistes* » et les « *méthodes de choix raisonné* » (Royer, Zarlowski, 2014), autrement nommées, « *méthodes non probabilistes* » (Gavard-Perret et al., 2012) ou encore

« méthodes empiriques » (Bondeville, 2006). La méthode probabiliste impose de « sélectionner un échantillon au sein d'une population en s'assurant que tout élément de la population a une probabilité non nulle et connue d'appartenir à l'échantillon sélectionné » (Royer, Zarlowski, 2014). Alors que la méthode de choix raisonné, où « le but visé n'est pas d'avoir le plus grand échantillon possible afin de s'assurer qu'il est représentatif » (Demers, 2003) a pour objectif dans une dynamique qualitative, d'enrichir la théorie (Yin, 2003).

## **B) Présentation de notre population et de notre échantillonnage**

Dans un rapport de 2015, l'INSEE dénombrait en France, 3,56 millions d'entreprises issues des secteurs marchands non agricoles réparties en 243 grandes entreprises, 5200 entreprises de taille intermédiaire (ETI), 138 000 petites et moyennes entreprises (PME) et 3,4 millions de micro-entreprises. L'absence de base sondage exhaustive et le nombre important de notre population mère rendent difficile notre choix et nous orientent vers une méthode de choix raisonné, c'est-à-dire non probabiliste.

La méthode probabiliste imposant de « sélectionner un échantillon au sein d'une population en s'assurant que tout élément de la population a une probabilité non nulle et connue d'appartenir à l'échantillon sélectionné » (Royer, Zarlowski, 2014), l'absence de base sondage exhaustive et le nombre important de notre population mère rendent difficile et orientent en effet notre choix vers une méthode de choix raisonné.

De même, l'état de l'art nous permet d'avancer que pour les recherches qualitatives, majoritairement, « la sélection des répondants n'est pas aléatoire, le chercheur vise plutôt à avoir accès, à l'intérieur d'un échantillon modeste de répondants, à la diversité des points de vue sur le sujet à l'étude » (Demers, 2003), de plus, Royer et Zarlowski (2014) soulignent que le « non probabiliste » est le « mode de sélection générique pour les recherches qualitatives ».

Notre choix de recourir aux méthodes non probabilistes, nous fait nous interroger sur l'échantillonnage théorique qui à l'inverse de l'échantillonnage statistique dont « le but est alors d'obtenir des résultats statistiques précis sur les distributions de variables au sein de la population » (Hlady-Rispal, 2002) peut être défini comme « le processus de collecte des données pour produire une théorie par laquelle le chercheur collecte, codifie et analyse ses données et décide quel type de données collecter ultérieurement et où trouver ces données, en vue de développer sa théorie au fur et à mesure de son émergence » (Glaser, Strauss, 1967).

Selon Hlady-Rispal (2002), il est alors important de préciser que « *l'échantillon sur lequel portent les observations et analyses n'est pas représentatif d'une population statistique, mais de l'objet de la recherche* ». De même, l'auteur expose cinq critères afin de maximiser la qualité de l'échantillonnage théorique, que nous analysons plus bas.

**Tableau chap.5.1 : Le choix des cas pour la constitution d'un échantillon théorique (tiré de Hlady-Rispal, 2002)**

Critères d'échantillonnage théorique	Implications	Degré d'exigence
Représentativité théorique	Homogénéité des cas, du point de vue de la question à étudier ou des entités examinées	Indispensable
Variété	Recherche de cas très différents les uns des autres (secteurs, stades de développement, modes relationnels, etc.)	Indispensable si étude de cas multi-sites à visée de génération de théorie
Équilibre	Recherche d'un échantillon de cas offrant une variété équilibrée de situations différentes	Souhaitable
Potentiel de découverte	Sélection de cas riches en données sur le phénomène à l'étude, où les acteurs sont ouverts à une démarche d'investigation en profondeur	Indispensable
Prise en compte de l'objectif de recherche	Sélection différente selon objectif recherché : test, génération de théorie, validation de théorie	Logique

Notre population mère, c'est-à-dire la « *population à laquelle on s'intéresse, et que l'échantillon va permettre de décrire en n'en interrogeant qu'une partie réduite* » (Dargent, 2011) est représentée par les entreprises. Comme Hlady-Rispal (2002), Demers (2003) montre qu'il est pertinent d' « *introduire de la variété dans l'échantillon* » afin d'avoir « *une base de comparaison des données qui peut faciliter l'analyse* ».

Afin d'orienter et de structurer nos démarches, nous avons choisi d'analyser les entreprises cotées. Nous avons sélectionné les sociétés de l'indice boursier du CAC All-Tradable au 1er juillet 2015. Cet indice remplace depuis le 21 mars 2011 l'indice SBF 250 qui regroupait les 250 sociétés cotées les plus importantes. Présentant la particularité de ne pas être limité en nombre de valeurs, la composition du CAC All-Tradable évolue donc dans le temps. Nous avons procédé à l'analyse de 301 entreprises de cet indice. Nous avons volontairement isolé les entreprises du CAC All-Tradable qui étaient aussi cotées à l'indice du CAC PME. En effet, nous avons remarqué dans notre analyse que pour ces sociétés, leur communication institutionnelle sur la RSE était très faible, voire inexistante, faussant en conséquence nos

résultats. Nous capitalisons par conséquent 301 entreprises pour constituer notre échantillon qui servira à l'analyse documentaire et statistique puis qui servira de base de sondage pour nos entretiens qualitatifs.

Notre choix de recourir aux entreprises cotées s'explique par la facilité d'accès aux informations financières et extra-financières de ces sociétés, nous permettant d'évaluer le critère de « *potentiel de découverte* » (Hlady-Rispal, 2002) que nous jugeons bon.

Effectivement, les entreprises cotées sont soumises par l'article 225 de la loi Grenelle II du 12 juillet 2010 et son décret d'application du 24 avril 2012 à des obligations de transparence sur les informations environnementales, sociales et sociétales. En effet, L'article 1 du décret d'application du 24 avril 2012 soumet les entreprises cotées et suivant un calendrier progressif les entreprises non cotées (selon des tranches liées au chiffre d'affaire et à leur effectif) à fournir des « *informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable* » sur :

« *a) Impact territorial, économique et social de l'activité de la société :*

« — *en matière d'emploi et de développement régional ;*

« — *sur les populations riveraines ou locales ;*

« *b) Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société, notamment les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines :*

« — *les conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations ;*

« — *les actions de partenariat ou de mécénat ;* »

Cette obligation qui impacte le comportement des firmes quant à leur communication extra-financière appuie notre démarche, car elle nous permet d'avoir plus facilement accès à des données extra-financières notamment sur les collaborations. Nous remarquons que la loi reste floue sur la nature des acteurs avec qui les entreprises doivent exposer le contenu de leurs relations. En effet, elle nomme « *les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société* » et propose des exemples en nommant la sphère associative, les populations ou l'enseignement, mais la nature de ces parties prenantes est laissée à l'appréciation des entreprises. Il nous apparaît alors intéressant d'analyser comment les ONG sont intégrées dans les actions des firmes. De même, le CAC All-Tradable nous a semblé pertinent, car il regroupe une « *variété* » d'entreprises qui nous permet de renforcer notre échantillonnage théorique. De même, nous répondons à la « *représentativité théorique* » et au besoin d' «

*équilibre* » au sens de Hlady-Rispal (2002), car toutes ces entreprises sont concernées par la performance globale malgré leurs différences de secteur d'activité et d'effectif.

S'agissant de la taille de nos échantillons, Gauthy-Sinéchal et Vandercammen (2010) précisent que dans une posture qualitative l'accent est mis « *sur la compréhension des phénomènes et des comportements alors que la recherche quantitative a tendance à se concentrer sur la projection de ces phénomènes et comportements à une population* » par voie de conséquence « *la taille de l'échantillon est moins importante que dans une étude quantitative* ». Cependant, « *la confiance accordée aux résultats augmente avec la taille de l'échantillon* » (Royer, Zarlowski, 2014) et affecte par conséquent la validité interne de la recherche.

À ce jour, à travers une analyse documentaire et statistique, nous avons étudié les 301 entreprises de notre indice coté. En effet, nous avons élaboré un *reporting* sur les entreprises du CAC All-Tradable. Grâce au recueil d'informations extraites de leurs sites institutionnels et de leurs documents financiers et extra-financiers nous avons reporté des données comme : le secteur d'activité ; le statut juridique ; l'effectif ; la nationalité ; l'année de création ; l'intensité de la communication RSE dans le discours des dirigeants sur les sites institutionnels et les documents de l'entreprise ; les liens affichés avec des ONG, associations, fondations ; la création d'une fondation d'entreprise ;

La limite de notre démarche réside dans l'éventuelle rétention d'information volontaire ou involontaire de la part de ces sociétés. Cependant, le contexte actuel, la tendance et certaines obligations incitent les entreprises à communiquer un maximum d'éléments pertinents.

Sur les 301 entreprises étudiées, nous notons que 88 entreprises ne mentionnent aucune interaction avec des ONG, ou des associations, ou des fondations ou encore des instituts soit 30% de notre population. Par conséquent 213 entreprises, soit 70% de notre population mentionnent des interactions avec la société civile. Sur les 213 entreprises mentionnant des échanges avec la société civile : 134 explicitent des interactions avec des ONG ; (et/ou) 174 explicitent des interactions avec des associations<sup>23</sup> ; (et/ou) 120 explicitent des interactions avec des fondations ; (et/ou) 47 explicitent des interactions avec des instituts.

---

<sup>23</sup> Nous faisons le choix de distinguer ONG et associations, car les entreprises discernent explicitement les deux acteurs dans leur communication institutionnelle. Les ONG relevant du domaine international sur des problématiques touchant au caritatif, humanitaire, environnemental alors que les associations couvrent un champ plus local et relèvent des thématiques culturelles, sportives et sociales.

Ainsi, nous avons pu identifier grâce à ce premier travail deux types d'entreprises : les entreprises dans une posture collaborative en lien avec des ONG ; les entreprises dans une posture non collaborative sans lien avec les ONG. De même, comme nous l'évoquions plus, lors de notre travail de recherche sur ces entreprises, nous avons pu lister les ONG qui étaient mentionnées comme collaborant avec les firmes, nous avons ainsi dressé une base d'ONG dans laquelle nous sélectionnerons de futurs répondants pour nos entretiens qualitatifs.

Ainsi, au sein de la population, il est important de différencier plusieurs acteurs. Satin et Shastry (1983) distinguent « l'unité d'échantillonnage », « l'unité déclarante » et « l'unité d'analyse ». L'unité d'échantillonnage matérialise la base de notre sondage, elle est ici constituée par l'ensemble des entreprises du CAC All Tradable. Les unités déclarantes, qui fournissent les données, sont incarnées par les entreprises du CAC All Tradable, mais aussi par les ONG avec une posture collaborative que nous avons identifiées sur les sites institutionnels des sociétés cotées et les ONG qui ne souhaitent pas collaborer, identifiées avec la technique de la boule de neige. L'unité d'analyse, qui représente le cœur de notre réflexion, est reconnue dans les collaborations entre les entreprises et les ONG.

### **1.3 Présentation de notre démarche et du traitement statistique de nos travaux**

A ce jour, à travers une analyse documentaire, nous avons étudié 301 entreprises cotées en bourse en élaborant un *reporting* qui met en lumière plusieurs variables. De plus, notre *reporting* a été réalisé sur des entreprises du CAC All-Tradable. Nous en présentons ci-après la démarche. Les résultats seront exposés ultérieurement. La limite de notre démarche réside dans l'éventuelle rétention d'information volontaire ou involontaire de la part de ces sociétés. Cependant, le contexte actuel, la tendance et certaines obligations incitent les entreprises à communiquer un maximum d'éléments pertinents que nous avons pu récupérer. Ces éléments ont deux sources : la communication de masse des entreprises (données secondaires externes) et la communication de groupe (données secondaires internes). Pour les données secondaires externes, nous avons eu accès à l'ensemble des documents via les sites institutionnels. Certaines entreprises ont participé à notre démarche en nous procurant des documents semi-confidentiels voir confidentiels pour étayer notre vision. Nous présenterons tout d'abord notre démarche ainsi que les variables et les modalités utilisées (A). Puis nous détaillerons les méthodes de tris employées pour donner du sens à nos données (B). Par ailleurs, nous expliquerons notre recours au test d'indépendance pour sélectionner les variables pertinentes (C). Enfin nous décrirons les méthodes d'analyse descriptive qui ont servi à maximaliser la portée de nos premiers résultats (D).

## **A) Présentation de la démarche, des variables et des modalités**

Nous faisons tout d'abord un point terminologique (1) avant d'expliquer la démarche de l'analyse documentaire (2) ainsi que les variables et les modalités utilisées (3).

### **1) Point terminologique**

Il convient de distinguer les variables des modalités. Une variable autrement appelée « variable statistique » représente une « *application définie sur une population statistique* » en effet, « *chaque individu d'une population peut être décrit relativement à un ou plusieurs caractères ou variables statistiques* » alors que les modalités sont les « *valeurs possibles* » des variables statistiques (Bressoud, Kahané, 2010). De même, les auteurs exposent la typologie des variables statistiques. Ils soulignent qu'une variable sera de nature qualitative « *si ses modalités ne sont pas mesurables* ». Par ailleurs, la variable qualitative sera nominale « *si ses modalités ne sont pas naturellement ordonnées* » ou bien ordinale « *si l'ensemble de ses modalités peut être doté d'une relation d'ordre* ». À l'inverse, une variable sera dite qualitative « *lorsque ses modalités peuvent être mesurées* » (Bertrandias & al, 2011).

### **2) Démarche pour l'analyse documentaire**

Afin de compléter chacune des variables, nous avons procédé à un recueil d'informations (données secondaires externes) qui ont été extraites des sites institutionnels et des documents financiers et extra-financiers des entreprises étudiées. Par ailleurs, au cours de notre démarche certaines entreprises de notre étude ayant ensuite fait l'objet d'une approche qualitative par entretiens semi-directifs nous ont proposé des documents internes semi-confidentiels et confidentiels (données secondaires internes) afin d'étayer notre vision. Ces documents ont conforté les données préalablement récoltées sur les sites institutionnels.

### **3) Explication des variables et de leurs modalités**

Nous avons observé douze variables pour chacune des entreprises. Chaque variable étudiée a pour valeur une modalité.

#### **a) Le secteur d'activité (SECSE – SECDI)**

Nous avons classé les entreprises de notre échantillon selon leur secteur d'activité. Nous avons utilisé les nomenclatures de l'INSEE. Nous présentons ici les secteurs d'activités par section (SECSE) et ensuite par division (SECDI).

**Tableau chap.5.2 : Modalités du secteur d'activité par section**

<b>Variab</b> les	<b>Modalités</b>	<b>Définition</b>
SECSE	1	A Agriculture, sylviculture et pêche
SECSE	2	B Industries extractives
SECSE	3	C Industrie manufacturière
SECSE	4	D Production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné
SECSE	5	E Production et distribution d'eau ; assainissement, gestion des déchets et dépollution
SECSE	6	F Construction
SECSE	7	G Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles
SECSE	8	H Transports et entreposage
SECSE	9	I Hébergement et restauration
SECSE	10	J Information et communication
SECSE	11	K Activités financières et d'assurance
SECSE	12	L Activités immobilières
SECSE	13	M Activités spécialisées scientifiques et techniques
SECSE	14	N Activités de services administratifs et de soutien
SECSE	15	Q Santé humaine et action sociale
SECSE	16	R Arts, spectacles et activités récréatives

**Tableaux chap.5.3 : Modalités du secteur d'activité par division**

<b>Variab</b> les	<b>Modalités</b>	<b>Définition</b>
SECDI	1	01 Culture et production animale, chasse et services annexes
SECDI	2	09 Services de soutien aux industries extractives
SECDI	3	10 Industrie alimentaire
SECDI	4	11 Fabrication de boissons
SECDI	5	14 Industrie de l'habillement
SECDI	6	16 Travail du bois et fabrications d'articles en bois et en liège, à l'exception des meubles ; fabrications d'articles en vannerie et sparterie
SECDI	7	17 Industrie du papier et du carton
SECDI	8	18 : Imprimerie et reproduction d'enregistrements
SECDI	9	19 Cokéfaction et raffinage
SECDI	10	20 Industrie chimique
SECDI	11	21 Industrie pharmaceutique
SECDI	12	22 Fabrication de produits en caoutchouc et en plastique
SECDI	13	23 Fabrication d'autres produits minéraux non métalliques
SECDI	14	24 Métallurgie
SECDI	15	25 : Fabrication de produits métalliques, à l'exception des machines et des équipements
SECDI	16	26 Fabrication de produits informatiques, électroniques et optiques
SECDI	17	27 Fabrication d'équipements électriques
SECDI	18	28 Fabrication de machines et équipements n.c.a
SECDI	19	29 Industrie automobile
SECDI	20	30 Fabrication d'autres matériels de transport
SECDI	21	32 Autres industries manufacturières
SECDI	22	33 Réparation et installation de machines et d'équipements
SECDI	23	35 Production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné
SECDI	24	36 Captage, traitement et distribution d'eau
SECDI	25	38 Collecte, traitement et élimination des déchets ; récupération
SECDI	26	39 Dépollution et autres services de gestion des déchets
SECDI	27	41 Construction de bâtiments
SECDI	28	42 Génie civil
SECDI	29	43 Travaux de construction spécialisés
SECDI	30	45 Commerce et réparation d'automobiles et de motocycles
SECDI	31	46 Commerce de gros, à l'exception des automobiles et des motocycles
SECDI	32	47 Commerce de détail, à l'exception des automobiles et des motocycles

SECDI	33	49 Transports terrestres et transport par conduites
SECDI	34	51 Transports aérien
SECDI	35	52 Entreposage et services auxiliaires des transports
SECDI	36	53 Activités de poste et de courrier
SECDI	37	55 Hébergement
SECDI	38	56 Restauration
SECDI	39	58 Édition
SECDI	40	59 Production de films cinématographiques, de vidéo et de programmes de télévision ; enregistrement sonore et édition musicale
SECDI	41	60 Programmation et diffusion
SECDI	42	61 Télécommunications
SECDI	43	62 Programmation, conseil et autres activités informatiques
SECDI	44	63 Services d'information
SECDI	45	64 Activités des services financiers, hors assurance et caisses de retraite
SECDI	46	65 Assurance
SECDI	47	66 Activités auxiliaires de services financiers et d'assurance
SECDI	48	68 Activités immobilières
SECDI	49	70 Activités des sièges sociaux ; conseil de gestion
SECDI	50	71 Activités d'architecture et d'ingénierie ; activités de contrôle et analyses techniques
SECDI	51	72 Recherche-développement scientifique
SECDI	52	73 Publicité et études de marché
SECDI	53	77 : activité de location et location-bail
SECDI	54	78 Activités liées à l'emploi
SECDI	55	80 Enquêtes et sécurité
SECDI	56	82 Activités administratives et autres activités de soutien aux entreprises
SECDI	57	86 Activités pour la santé humaine
SECDI	58	87 Hébergement médico-social et social
SECDI	59	90 Activités créatives, artistiques et de spectacle
SECDI	60	93 Activités sportives, récréatives et de loisirs

### **b) La catégorie de l'entreprise (CAT)**

Nous avons classé les entreprises par catégorie de l'entreprise selon la nouvelle classification de l'INSEE.

Nous avons ainsi déterminé la catégorie des entreprises de notre échantillon en distinguant selon l'effectif : les très petites entreprises (TPE), les petites et moyennes entreprises (PME), les entreprises de taille intermédiaire (ETI) et les grandes entreprises (GE). Bien que plusieurs critères permettent de distinguer la taille de l'entreprise, nous avons pour ce travail préparatoire arrêté notre classification au regard de l'effectif des sociétés.

<b>Variabiles</b>	<b>Modalités</b>	<b>Définition</b>
CAT	TPE	Effectif de l'entreprise $\leq 9$ = Très petite entreprise (TPE)
CAT	PME	Effectif de l'entreprise $> 10$ = Petite et moyenne entreprise (TME)
CAT	ETI	Effectif de l'entreprise $> 500$ Entreprise de taille intermédiaire (ETI)
CAT	GE	Effectif de l'entreprise $> 5000$ = Grande entreprise (GE)

### **c) Le degré d'internationalisation de l'entreprise (INTERN)**

Nous avons classé les entreprises en fonction de leur stratégie de couverture en évaluant leur degré d'internationalisation.

Si le groupe mentionne des implantations à l'étranger et démontre une affinité avec l'international nous avons catégorisé sa tendance à l'internationale de forte, à défaut nous l'avons qualifiée de faible.

Variabes	Modalités	Définition
INTERN	Faible	Tendance à l'internationale faible, stratégie de couverture nationale
INTERN	Forte	Tendance à l'internationale forte, stratégie de couverture internationale

#### **d) La concentration du capital financier (KCONC)**

Nous avons analysé de la répartition du capital entre les différents investisseurs (*institutionnels, personnels, État, autocontrôle, fondateurs-administrateurs, salariés, autre*). Si le capital est détenu à plus de 50% par un type d'investisseurs la concentration est qualifiée de forte a contrario la concentration est qualifiée de faible.

Variabes	Modalités	Définition
KCONC	Faible	Concentration du capital financier faible
KCONC	Forte	Concentration du capital financier forte

#### **e) Maturité RSE de l'entreprise (MATRSE)**

Nous avons déterminé l'intensité de la maturité RSE de l'entreprise au regard de plusieurs critères : la présence et l'intensité de la communication de l'entreprise sur ses performances (sociale, environnementale, sociétale) ; et la présence et l'intensité des mentions de la RSE sur les sites institutionnels et les documents de l'entreprise.

Puis nous avons utilisé d'autres critères plus secondaires pour nous aider dans notre choix comme : l'existence d'une fondation d'entreprise ; l'adhésion au Pacte Mondial ; l'utilisation de la GRI ; l'adhésion à l'ADMICAL ; l'adhésion à l'ORSE.

Variabes	Modalités	Définition
MATRSE	Faible	Maturité RSE faible
MATRSE	Moyenne	Maturité RSE moyenne
MATRSE	Forte	Maturité RSE forte

#### **f) Relation avec la société civile (RELSC)**

Nous avons déterminé à travers notre analyse documentaire si les entreprises de notre échantillon mentionnaient des interactions avec la société civile notamment dans leurs documents extra-financiers et sur leurs sites institutionnels.

Variables	Modalités	Définition
RELSC	NON	Pas de relation avec la société civile
RELSC	OUI	Relation avec la société civile (Association et/ou ONG et/ou Fondation et/ou Institut)

### **g) Relation avec des ONG (RELONG)**

Nous avons déterminé à travers notre analyse documentaire si les entreprises de notre échantillon mentionnaient des interactions avec des ONG.

Variables	Modalités	Définition
RELONG	NON	Pas de relation avec les ONG
RELONG	OUI	Relation avec au moins une ONG

### **h) Relation avec des associations (RELASSO)**

Nous avons déterminé à travers notre analyse documentaire si les entreprises de notre échantillon mentionnaient des interactions avec des associations.

Variables	Modalités	Définition
RELASSO	NON	Pas de relation avec les associations
RELASSO	OUI	Relation avec au moins une association

### **i) Intensité des relations avec le grand public (RELGP)**

Nous avons déterminé l'intensité des relations de l'entreprise avec le grand public. Nous avons évalué plusieurs critères comme la présence d'une activité B2C et la réputation.

Variables	Modalités	Définition
RELGP	Faible	Relation grand public faible
RELGP	Forte	Relation grand public forte

### **j) Intensité médiatique (MEDIAT)**

Nous avons déterminé grâce à des recherches dans la presse (utilisation du moteur de recherche Europresse) et en utilisant les moteurs de recherche classiques, l'intensité de la médiatisation de scandales sociaux, sociétaux, environnementaux et financiers et les accusations d'ONG.

Variables	Modalités	Définition
MEDIAT	Faible	Intensité médiatique faible
MEDIAT	Forte	Intensité médiatique forte

### k) Intensité concurrentielle dans le secteur d'activité (CONDIV)

Nous avons étudié les récurrences des secteurs d'activité des entreprises de notre échantillon en utilisant la nomenclature « division » de l'INSEE. Si le secteur apparaissait moins de 3 fois l'intensité concurrentielle est jugée faible. Si le secteur apparaissait plus de 4 fois, l'intensité concurrentielle est jugée moyenne. Si le secteur apparaissait plus de 10 fois, l'intensité concurrentielle est jugée forte.

Variabiles	Modalités	Définition
CONDIV	Faible	Intensité concurrentielle faible ( $CONDIV \geq 3$ )
CONDIV	Moyenne	Intensité concurrentielle moyenne ( $CONDIV \leq 4$ )
CONDIV	Forte	Intensité concurrentielle forte ( $CONDIV \leq 10$ )

### l) Intensité de l'effet de mimétisme des relations avec des ONG dans le secteur d'activité

#### (MIMDIV)

Nous avons comparé les récurrences des secteurs d'activités au niveau de la division pour la variable RELONG.

L'intensité de l'effet de mimétisme est qualifiée de faible si la tendance du secteur est de ne pas avoir de relation avec des ONG. L'intensité de l'effet de mimétisme est qualifiée de moyenne si le nombre d'entreprises n'ayant aucune relation avec des ONG est égal au nombre d'entreprises qui ont des relations avec des ONG. L'intensité de l'effet de mimétisme est qualifiée de forte si la tendance du secteur est d'avoir des relations avec des ONG.

Variabiles	Modalités	Définition
MIMDIV	Faible	Intensité du mimétisme faible ( $\ln SECDI : RELONG-NON > RELONG-OUI$ )
MIMDIV	Moyenne	Intensité du mimétisme moyenne ( $\ln SECDI : RELONG-NON = RELONG-OUI$ )
MIMDIV	Forte	Intensité du mimétisme forte ( $\ln SECDI : RELONG-NON < RELONG-OUI$ )

## **B) Les méthodes de tris de notre étude**

Nous présentons le tri à plat (1) et le tri croisé (2).

### **1) Le tri à plat**

Comme le précise Cibois (2007), un des premiers travaux préparatoires après la collecte des modalités pour chaque variable est « *la distribution des réponses à toutes les questions* ». En d'autres termes, il s'agit d'effectuer un « tri à plat » qui permet une première lecture des données brutes (Bressoud, Kahané, 2010), permettant de visualiser « *le nombre d'individus de l'échantillon pour chaque modalité [...] et [...] la proportion des réponses associées à chaque modalité de la variable étudiée* » (Bertrandias & al, 2011).

## 2) Le tri croisé

Le tri à plat, bien qu'essentiel, n'apporte que très peu de plus-value à l'analyse des résultats (Bertrandias & al, 2011). Le tri croisé « *qui fait intervenir plusieurs questions en même temps* » (Cibois, 2007) permet la réalisation d'un tableau à deux dimensions qui va analyser les liens entre les variables (Perrouy, 2006).

### C) Les tests d'indépendance

Comme le souligne Bertrandias & al (2011), « *les tris croisés ne permettent pas de démontrer l'existence d'une association de deux variables du point de vue statistique* » il faut alors recourir à des tests de « *signification statistique de l'association* ». Les auteurs évoquent le test du khi-deux (Khi2 ou  $\chi^2$ ) qui selon eux est « *couramment utilisé* ». Ils expliquent que le test du khi2 vérifie si « *deux variables qualitatives (nominales ou ordinales) sont significativement associées* » en contrôlant si « *l'association des deux variables est suffisamment forte pour que l'hypothèse de leur indépendance puisse être rejetée* ». Pour ce faire, le test du Khi-deux compare « *la distribution observée (Oij), c'est-à-dire les effectifs que l'on peut lire dans le tableau croisé, à une distribution théorique (Tij) qui correspond à l'hypothèse selon laquelle les deux variables sont indépendantes* ».

Lorsque le test du Khi2 ne peut pas être utilisé, c'est-à-dire lorsque le calcul contient des effectifs inférieurs à 5 (Lemercier, Zalc, 2008) il est possible de recourir au test exact de Fisher. Barnier (2013) parle d' « *une alternative au test du  $\chi^2$ , mais qui vise à tester la même hypothèse et s'interprète exactement de la même manière* ».

Afin de réaliser nos tests d'indépendance, nous avons utilisé le logiciel Xlstat qui est un logiciel de statistique qui fonctionne en complément d'Excel. Son ergonomie et sa rapide prise en main nous ont conduits à choisir ce logiciel.

Le test du Khi2 émet deux hypothèses : une hypothèse nulle (H0) et une hypothèse alternative (Ha).

H0 : les lignes et les colonnes du tableau sont indépendantes.

Ha : Il existe un lien entre les lignes et les colonnes du tableau.

Si la p-value est inférieure au seuil de significativité alpha (0,05), l'hypothèse de l'indépendance peut être rejetée.

## **D) Les méthodes d'analyse descriptive de l'étude**

Nous exposons le recours à l'analyse factorielle des correspondances (1) puis le recours à l'analyse de correspondance multiple (2).

### ***1) Le recours à l'analyse factorielle des correspondances (AFC)***

Présentée par Jean-Paul Benzecri dans les années soixante, l'analyse factorielle des correspondances (AFC) est une méthode d'analyse descriptive qui offre une lisibilité graphique basée sur des tableaux croisés qui pour Salles (2009) « explore les liaisons et les ressemblances-dissemblances entre individus, en fonction de leurs distances sur les plans factoriels ». De plus, l'auteur souligne qu'un test du Khi-deux devra être fait au préalable afin de vérifier « l'existence de relations de dépendance entre les variables ».

Cibois (2007) précise que l'AFC « conduit à construire un graphique où chaque point représente un intitulé de ligne ou de colonne. Un point ligne sera proche d'un point colonne quand on pourra repérer une attraction entre cette ligne et cette colonne, attraction repérée par un fort écart à l'indépendance ». Il s'agit alors d'observer graphiquement l'attraction, l'opposition ou l'indépendance entre les variables. Il convient toutefois d'être prudent avec cette méthode, en effet, l'AFC est un « résumé d'un ensemble de données [...] les distances en centimètres entre points n'ont pas de sens précis », enfin « il n'existe jamais une analyse factorielle parfaite qui représenterait exactement la structure de la réalité observée ». (Lemercier, Zalc, 2008)

Nous avons utilisé le logiciel Xlstat pour générer nos AFC. Les AFC ont été réalisées sur les variables démontrant une dépendance à la variable RELONG après le test du Khi-deux.

### ***2) Le recours à l'analyse de correspondance multiple (ACM)***

L'analyse de correspondance multiple (ACM), ressemble à l'AFC à la différence qu'elle permet l'analyse de plusieurs variables alors que l'AFC croise uniquement deux variables.

Selon Renisio (2014), l'ACM, « consiste à synthétiser des tableaux présentant, en ligne, des individus (au sens statistique, mais aussi, souvent, au sens plus commun d'individus enquêtés) et, en colonne, des variables catégorisées, c'est-à-dire des informations sur ces individus qui ne prennent qu'un nombre limité de valeurs (les modalités) ». Ces tableaux sont communément illustrés par des « graphiques composés de points positionnés sur un plan structuré par deux axes (abscisses et ordonnées) ». L'auteur souligne que « le premier axe est celui qui résume le mieux l'information d'ensemble, c'est-à-dire les corrélations entre les variables. Le second est celui qui, indépendamment de l'ensemble de l'information résumée

*par le premier (orthogonalement), résume le mieux le reste de l'information, et ainsi de suite jusqu'au dernier axe ». Enfin, « la contribution d'une modalité à un axe exprime l'influence qu'exerce cette modalité sur la définition de l'axe. Si la contribution est faible (proche de zéro), la modalité n'exerce pas d'influence ; si elle est forte [...] la modalité peut exercer une influence positive ou négative. »*

Les précautions soulevées par l'AFC ci-dessus restent les mêmes pour l'ACM. Nous avons utilisé le logiciel Xlstat pour générer nos ACM.

Nous proposons trois approches avec nos ACM. Tout d'abord, une approche comprenant l'ensemble des variables afin d'avoir un panorama complet. Puis une approche avec uniquement les variables considérées par le test du Khi-deux comme dépendantes à la variable RELONG. Enfin nous avons réalisé une analyse de correspondance multiple spécifique centrée sur la variable RELONG.

## **Chapitre 6 : Présentation de l'étude des données primaires**

Notre étude de données primaires s'est concrétisée par une collecte de données faite à travers des entretiens semi-directifs (section 1) puis une étude de cas exploratoire (section 2).

### ***Section 1 : La collecte des données primaires par l'entretien qualitatif et semi-directif***

Après notre étude de données secondaires, nous avons mis en place une étude de données primaires qui s'est matérialisée par une collecte via des entretiens qualitatifs semi-directifs. Nous allons tout d'abord présenter la méthode des entretiens semi-directifs (1.1), puis nous expliquerons notre échantillonnage et la composition des échantillons de répondants (1.2). Nous détaillerons ensuite nos modalités s'agissant du guide d'entretien et des répondants de notre enquête (1.3). Enfin nous exposerons les méthodes appliquées au traitement des données et analyse des résultats (1.4).

#### **1.1 Présentation de la méthodologie des entretiens semi-directifs**

Cette étape permet de récupérer les données primaires et secondaires, essentielles à la construction et à la validation du raisonnement du chercheur.

Face à la diversité des techniques de collecte de données primaires en recherche qualitative (*entretien individuel, entretien de groupe, observation participante, observation non participante, techniques projectives*), nous faisons le choix de l'entretien, considéré comme « *une des méthodes qualitatives les plus utilisées en sciences de gestion* » (Romelaer, 2005).

L'entretien qui peut être entendu comme « *une conversation avec un objectif* » (Cannell, Kahn, 1953) permet de « *favoriser chez un enquêté la production d'un discours sur un thème défini dans le cadre d'une recherche.* » (Freyssinet-Dominjon, 1997). Il se matérialise par une « *rencontre interpersonnelle qui donne lieu à une interaction essentiellement verbale* » (Gavard-Perret *et al.*, 2012) dont la finalité revient à canaliser « *des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus* » (Baumard *et al.*, 2007). Il est possible de dégager trois « dimensions » pour affiner le choix de l'entretien (Gavard-Perret *et al.*, 2012) : Tout d'abord, il s'agit de savoir si les objectifs de la recherche seront masqués ou bien dévoilés au répondant. Lorsque les objectifs sont masqués, la donnée présente l'avantage d'être plus sincère. Néanmoins, en dévoilant les objectifs, l'enquêteur dispose d'un cadre favorisant une « *collecte plus centrée* » (*ibid.*). Répondre à cette

interrogation revient de même à décider du degré de non-directivité de l'échange c'est-à-dire de l'intensité de l'« *attention positive inconditionnelle* » (Evrard et al., 2003) du chercheur. Si « *un questionnement directif ne relève pas de l'entretien, mais du questionnaire* » (Baumard et al., 2007) il convient néanmoins de choisir entre l'entretien directif et l'entretien semi-directif. A savoir, plus l'entretien est non directif, plus le degré d'introspection de l'enquêté sera fort et plus la mainmise du chercheur sera faible. De plus, le risque de ne pas récupérer les données attendues sera quant à lui plus important. Ensuite, il faut discerner l'approche collective, permettant de faire interagir plusieurs individus autour des thématiques étudiées, de l'approche individuelle qui permet de maximiser la qualité des données qui seront collectées. Enfin, il faut cibler le type des données que l'on souhaite récolter. On distingue les données de « signes » qui se matérialisent par la communication verbale des données de « symboles » qui sont récupérées par le biais de techniques interprétatives ou bien projectives.

En l'espèce, afin de collecter nos données qualitatives, jugées données de « signes », nous allons utiliser l'entretien individuel et semi-directif. Nous souhaitons, en effet, trouver un juste milieu entre le degré d'introspection du répondant et le degré d'intervention de l'enquêteur. En d'autres termes, l'entretien semi-directif présente l'avantage d'une flexibilité qui laisse une liberté au répondant, mais matérialise un cadre afin d'orienter l'échange. Ce modèle de recherche « *suppose une organisation particulière pour pouvoir atteindre les objectifs de la recherche (forme de l'entretien, échantillon, lieu, guide, mise en situation, stimuli, mode d'enregistrement des données, etc.)* » (Gavard-Perret et al., 2012).

## **1.2 Echantillonnage et compositions des échantillons de répondants**

Pour nos entretiens qualitatifs, nous avons fait le choix de récolter des données auprès de plusieurs acteurs. Nous avons en effet interrogé des entreprises et des ONG, le but étant d'optimiser la diversité de nos réponses. De surcroît, toujours dans un souci de diversité et de pertinence nous avons souhaité interroger en plus des structures en position collaborative, c'est-à-dire avec une sensibilité exprimée pour les collaborations, des structures en posture non collaborative afin de croiser les données et de mieux appréhender les réalités du terrain.

S'agissant des entreprises, nous avons composé notre échantillon de répondants à partir de la base que nous avons créée dans notre travail d'analyse documentaire. En effet, après avoir étudié nos 301 entreprises nous avons pu dégager deux profils de structures, à savoir les

entreprises avec une sensibilité pour les collaborations avec les ONG, c'est-à-dire qui exprimaient explicitement des liens avec la sphère non gouvernementale dans leurs documents extra-financiers et les entreprises en posture non collaborative qui étaient muettes sur le sujet.

S'agissant des ONG, nous avons recouru à deux techniques pour la composition de notre échantillon. En effet, au travers de notre analyse nous avons pu générer une base de données regroupant les ONG qui collaborent avec les entreprises cotées. Cette liste a été élaborée à partir des noms trouvés sur les rapports extra-financiers des sociétés ou bien sur leur site institutionnel. Nous les avons notamment caractérisées par domaine d'intervention et couverture géographique. D'autre part, s'agissant des ONG qui ne souhaitent pas collaborer, toujours dans une logique d'échantillonnage non probabiliste et après une étude de la littérature et de la presse nous avons repéré des ONG qui ont la réputation de ne pas collaborer. Après les avoir intégrées à notre échantillon, nous avons procédé à un échantillonnage empirique avec la technique de la « *boule de neige* », qui s'avère pertinente pour « *les populations difficiles à identifier* » (Royer, Zarlowski, 2014). Il s'agit pour le chercheur de trouver au jugé, un répondant qui respecte les critères de l'échantillon et de demander à l'interrogé « *d'en désigner d'autres, qui seront, eux aussi, susceptibles de présenter les caractéristiques requises, et ainsi de suite* » (Royer, Zarlowski, 2014).

Ainsi, au sein de la population, il est important de différencier plusieurs acteurs. Satin et Shastry (1983) distinguent « *l'unité d'échantillonnage* », « *l'unité déclarante* » et « *l'unité d'analyse* ». L'unité d'échantillonnage matérialise la base de notre sondage, elle est ici constituée par l'ensemble des entreprises du CAC All Tradable. Les unités déclarantes, qui fournissent les données, sont incarnées par les entreprises du CAC All Tradable, mais aussi par les ONG avec une posture collaborative que nous avons identifiées sur les sites institutionnels des sociétés cotées et les ONG qui ne souhaitent pas collaborer, identifiées avec la technique de la boule de neige. L'unité d'analyse, qui représente le cœur de notre réflexion, est reconnue dans les collaborations entre les entreprises et les ONG.

Nous avons également décidé de recourir au principe de saturation, qui selon Royer et Zarlowski, 2014 (2014) s'appuyant sur les travaux de Glaser et Strauss (1967), expliquent que « *la taille adéquate d'un échantillon est celle qui permet d'atteindre la saturation théorique des catégories* ». En effet, la saturation apparaît lorsque durant le processus de collecte « *les nouvelles données n'ajoutent pas de nouveau sens à ce qui est déjà compris* » (Savoie-Zacj, 2007) et que la réflexion ne peut plus être nourrie (Charmaz, 2006).

### 1.3 Guide d'entretien et répondants

Nous verrons tout d'abord la construction du guide d'entretien (A), puis les répondants (B).

#### A) La construction du guide

S'agissant du guide d'entretien, autrement nommé « grille d'entretien » ou bien « canevas d'entretien », nous prenons conscience qu'il n'y a pas de forme type, mais des « règles à respecter » (Gavard-Perret M-L et al., 2012) afin de s'assurer de posséder un outil pertinent et cohérent avec les attentes de la recherche. Il s'agit de considérer le guide d'entretien comme un « inventaire des thématiques à aborder au cours de l'entretien et des données de fait qui, à un moment ou un autre de l'échange, feront l'objet d'une intervention de l'enquêteur si l'enquête ne les aborde pas spontanément » (Freyssinet-Dominjon, 1997). En d'autres termes, l'objectif est de réussir à traduire les attendus de la recherche, « en sujets potentiellement abordables lors de l'entretien » (Mason, 2002).

Ainsi, la question de recherche sur laquelle nous souhaitons obtenir des éléments de réponse est la suivante : « Dans quelle mesure les ONG contribuent-elles à la RSE au travers de la performance globale ? »

Notre enquête s'intéresse : à l'implication des ONG et des entreprises dans la collaboration ; aux modalités de ces collaborations ; aux impacts générés par les collaborations sur la performance globale ainsi qu'à leur mesure. C'est pourquoi nous avons dégagé trois thèmes afin d'orienter notre grille :

- **Thème 1 : RSE et gouvernance partenariale**
- **Thème 2 : Modalités de partenariat entre l'ONG et les entreprises**
- **Thème 3 : Mesure de l'impact des collaborations sur la performance globale**

S'agissant de la structure de notre guide, nous l'avons organisé selon le « principe de l'entonnoir » (Gavard-Perret et al., 2012)

**Figure chap.6.1 : Construction du guide selon le principe de l'entonnoir**

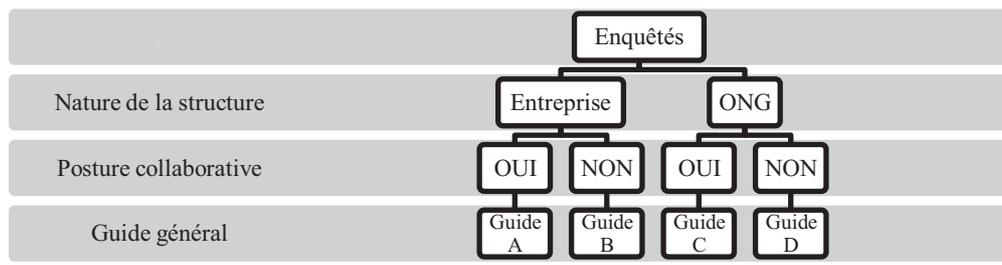


L'introduction nous permet de souligner les modalités de l'entretien, de remercier le répondant et de débiter notre enquête. Le centrage du sujet se fait par des questions dans le préluce de chacun de nos thèmes pour aboutir ensuite à l'approfondissement de notre recherche. Nous faisons le choix d'une conclusion, car elle permet « *de faire une récapitulation générale des idées émises par le répondant en lui demandant si cela correspond bien à ce qu'il pense* » (Pellemans, 1999).

Nos cibles sont les suivantes : les entreprises qui démontrent une posture collaborative ; les entreprises qui ne soulignent aucun comportement collaboratif ; les ONG qui démontrent une posture collaborative ; les ONG qui ne soulignent aucun comportement collaboratif.

En conséquence, nous proposons un seul guide<sup>24</sup> découpé en quatre parties, chacune s'adaptant à la nature de la structure interrogée et à la posture des acteurs face aux collaborations.

***Figure chap.6.2 : Architecture du guide d'entretien général***



Nous avons souhaité harmoniser nos sous-guides en maximisant l'uniformisation des questions sans pour autant nuire à l'intégrité des répondants.

## **B) Les répondants**

Nous avons réalisé au total 44 entretiens semi-directifs, soit 17 entretiens avec des entreprises en posture collaborative, 7 entretiens avec des entreprises en posture non collaborative, 14 entretiens avec des ONG en posture collaborative et enfin 6 entretiens avec des ONG en posture non collaborative. Comme nous l'expliquions, nous avons inséré des structures en posture non collaborative afin d'accoter notre champ de vision. Par ailleurs, lors de nos entretiens, trois des entreprises interviewées (Carrefour, Sanofi, Orange) nous ont proposé d'interroger leur fondation d'entreprise pour croiser nos résultats et améliorer notre visibilité sur notre objet de recherche. Ces fondations ont une démarche complémentaire avec les entreprises sondées. Lorsqu'elles ne sont pas traitées à part, les fondations sont comprises

<sup>24</sup> Le guide d'entretien global est disponible en annexe.

dans les verbatims des entreprises en posture collaborative. Nous avons effectivement parfois fait le choix d'intégrer leurs verbatims avec ceux des entreprises, car chacune de ces structures s'inscrit dans la stratégie de la firme et participe donc à sa performance globale.

Les 4 tableaux ci-dessous exposent pour les entreprises, leur secteur d'activité selon la nomenclature INSEE, la catégorie de l'entreprise, la maturité RSE, la fonction du répondant et la durée de l'entretien. Pour les ONG, les tableaux soulignent le domaine d'intervention, la fonction du répondant et la durée de l'entretien. Pour des raisons de confidentialité et de projets en cours, certains répondants (5 entreprises et 4 ONG) ont souhaité ne pas voir le nom de leur structure apparaître dans nos travaux.

***Tableau chap.6.1 : Inventaire des entreprises interrogées***

<b>Nom de la structure</b>	<b>Type de structure</b>	<b>Posture face à la collaboration</b>	<b>Secteur d'activité (INSEE : secteur)</b>	<b>Catégorie d'entreprise</b>	<b>Maturité RSE</b>	<b>Fonction du répondant</b>	<b>Durée entretien</b>
Bouygues	Entreprise	Collaborative	(F) Construction	GE	Forte	Directeur	1h03min
Carrefour	Entreprise	Collaborative	(G) Commerce	GE	Forte	Directeur	1h00min
Carrefour Fondation	Entreprise (fondation)	Collaborative	(G) Commerce	GE	Forte	Chargé	1h04min
ENTC1	Entreprise	Collaborative	(C) Industrie manufacturière	GE	Forte	Responsable	0h50min
ENTC2	Entreprise	Collaborative	(C) Industrie manufacturière	GE	Forte	Présidence	1h04min
ENTC3	Entreprise	Collaborative	(G) Commerce	GE	Forte	Directeur	1h06min
Lafarge	Entreprise	Collaborative	(C) Industrie manufacturière	GE	Moyenne	Directeur	1h00min
Legrand	Entreprise	Collaborative	(C) Industrie manufacturière	GE	Forte	Directeur	0h47min
Michelin	Entreprise	Collaborative	(C) Industrie manufacturière	GE	Forte	Directeur	1H02min
Orange	Entreprise	Collaborative	(J) Information et communication	GE	Forte	Responsable	1h10min
Orange Fondation	Entreprise (fondation)	Collaborative	(J) Information et communication	GE	Forte	Directeur	0h58min
Renault	Entreprise	Collaborative	(C) Industrie manufacturière	GE	Forte	Directeur	1h01min
Saint Gobin	Entreprise	Collaborative	(F) Construction	GE	Forte	Directeur	1h03min
Sanofi	Entreprise	Collaborative	(C) Industrie manufacturière	GE	Forte	Présidence	1h10min
Sanofi Fondation	Entreprise (fondation)	Collaborative	(C) Industrie manufacturière	GE	Forte	Responsable	0h55min
Société Générale	Entreprise	Collaborative	(K) Activités financières et d'assurance	GE	Forte	Responsable	1h01min
Thales	Entreprise	Collaborative	(C) Industrie manufacturière	GE	Forte	Directeur	1h03min

**Tableau chap.6.2 : Inventaire des entreprises interrogées**

Nom de la structure	Type de structure	Posture face à la collaboration	Secteur d'activité (INSEE : secteur)	Catégorie d'entreprise	Maturité RSE	Fonction du répondant	Durée entretien
Alten	Entreprise	Non collaborative	(J) Information et communication	GE	Forte	Chargé	0h56min
Egide	Entreprise	Non collaborative	(C) Industrie manufacturière	PME	Faible	Directeur	1h01min
ENTNC1	Entreprise	Non collaborative	(G) Commerce	PME	Moyenne	Responsable	1h00min
ENTNC2	Entreprise	Non collaborative	(M) Activités spécialisées scientifiques et techniques	GE	Moyenne	Responsable	1h01min
François Frères	Entreprise	Non collaborative	(C) Industrie manufacturière	ETI	Moyenne	Chargé	0h59min
Recyclex	Entreprise	Non collaborative	(E) Production et distribution d'eau ; assainissement, gestion des déchets et dépollution	ETI	Moyenne	Directeur	0h57min
Thermador	Entreprise	Non collaborative	(G) Commerce	ETI	Faible	Dirigeant	0h55min

**Tableau chap.6.3 : Inventaire des ONG interrogées**

Nom de la structure	Type de structure	Posture face à la collaboration	Domaine d'intervention	Fonction du répondant	Durée de l'entretien
Amis de la terre	ONG	Non collaborative	Plaidoyer	Responsable	1h03min
Artisan du monde	ONG	Non collaborative	Humanitaire (Développement)	Chargé	0h58min
CCFD - Terre Solidaire	ONG	Non collaborative	Plaidoyer	Responsable	1h01min
Ethique sur l'étiquette	ONG	Non collaborative	Plaidoyer	Responsable	0h55min
Peuple solidaire	ONG	Non collaborative	Humanitaire (Développement)	Responsable	0h55min
React	ONG	Non collaborative	Humanitaire (Développement)	Chargé	1h03min

**Tableau chap.6.4 : Inventaire des ONG interrogées**

Nom de la structure	Type de structure	Posture face à la collaboration	Domaine d'intervention	Fonction du répondant	Durée de l'entretien
Agrisud	ONG	Collaborative	Humanitaire (Développement)	Directeur	0h55min
Aides	ONG	Collaborative	Humanitaire (Développement)	Responsable	1h01min
Aides et Action	ONG	Collaborative	Humanitaire (Caritative - urgence)	Responsable	1h00min
Care	ONG	Collaborative	Humanitaire (Développement)	Responsable	1h08min
Électricien sans frontière	ONG	Collaborative	Humanitaire (Développement)	Responsable	1h03min
ONGC1	ONG	Collaborative	Humanitaire (Développement)	Responsable	0h55min
ONGC2	ONG	Collaborative	Humanitaire (Caritative - urgence)	Responsable	1h20min
ONGC3	ONG	Collaborative	Humanitaire (Caritative - urgence)	Responsable	1h00min
ONGC4	ONG	Collaborative	Plaidoyer	Responsable	1h10min
PI4y International	ONG	Collaborative	Humanitaire (Développement)	Responsable	1h04min
Plan International	ONG	Collaborative	Humanitaire (Développement)	Directeur	1h10min
Planète Urgence	ONG	Collaborative	Humanitaire (Caritative - urgence)	Directeur	1h16min
Un enfant par la main	ONG	Collaborative	Humanitaire (Développement)	Dirigeant	1h15min
WWF	ONG	Collaborative	Environnement	Responsable	1h08min

Pour les ONG interrogées, s'agissant des structures collaboratives, le domaine d'intervention dominant est celui de l'humanitaire (développement) avec 8 répondants, suivi de l'humanitaire (caritative-urgence) avec 4 répondants suivi du plaidoyer et l'environnement avec 1 répondant chacun. Pour les structures en posture non collaborative les domaines d'intervention dominants sont l'humanitaire (développement) et le plaidoyer avec 3 répondants chacun. Pour les entreprises, toutes postures confondues, les secteurs dominants sont l'industrie manufacturière (C) avec 11 répondants sur 24 et le commerce (G) avec 5 répondants sur 24. Par ailleurs, nos entretiens représentent 70% de structures dans une posture collaborative et 30% dans une posture non collaborative. Ces chiffres nous semblent en adéquation avec la représentativité de notre population qui se décompose à 70% d'entreprises qui sont en lien avec la société civile et à 30% d'entreprises qui ne mentionnent

aucun lien avec la société civile. En ce sens, nous avons décidé d’interroger sensiblement la même quantité d’ONG que d’entreprises.

***Tableau chap.6.5 : Représentativité de l’échantillon***

Type de structure	Posture	Nombre d'entretiens	Représentativité de l'échantillon	Total
Entreprise	Collaborative	17	70%	24
	Non collaborative	7	30%	
ONG	Collaborative	14	70%	20
	Non collaborative	6	30%	
Entreprise/ONG confondues	Collaborative	31	70%	44
	Non collaborative	13	30%	

#### **1.4 Le traitement des données et l’analyse des résultats**

Nous allons exposer ci-après la démarche qui a mené l’étape du traitement des données et de l’analyse des résultats. En effet, suite à nos entretiens nous avons retranscrit les verbatims de nos répondants pour les transférer dans un logiciel de traitement des données qualitatives (NVivo) afin de recourir aux méthodes d’analyses qualitatives.

Après la collecte des données, c’est-à-dire une fois que le matériau de la recherche est disponible, il convient de les analyser. Pour Gavard-Perret et Helme-Guizon (2012), toute la complexité est alors « *d’arriver à extraire de cette multitude de mines d’informations disponibles des ‘pépites’, c’est-à-dire des informations utiles et utilisables, auxquelles on est capables de donner du sens* ». Le chercheur aura alors recours aux méthodes d’analyse qualitative qui pourront être automatisées, c’est-à-dire assistées par un logiciel d’analyse qualitative ou à défaut manuelles. Pour Van Maanen (1979) l’analyse qualitative se réalise à travers un ensemble de « *techniques interprétatives qui cherchent à décrire, décoder, traduire et se confronter, autrement, à la signification, et non à la fréquence, de certains phénomènes se produisant plus au moins naturellement dans le monde social* ». L’analyse qualitative est donc une immersion en profondeur dans le sens des données afin d’y dégager une lisibilité qu’il conviendra ensuite de rendre intelligible. Pour Paillé et Mucchielli (2003), l’analyse qualitative est un « *exercice intellectuel pour faire émerger le sens* » d’une variété de données qui sera « *complexe et ouverte* » qui nécessitera un effort d’interprétation intimement dépendant de « *son contexte de production, à sa valeur d’usage ainsi qu’à son contexte d’appropriation* » (ibid.). Enfin, Gavard-Perret et Helme-Guizon (2012) expliquent que cet

effort d'interprétation offre une perception « *à même de prendre en compte des interactions multiples et leur articulation avec un environnement particulier* ».

D'une manière générale, l'analyse qualitative n'est pas soumise à un format standardisé, ce qui oblige le chercheur à être méthodologiquement méticuleux (Gavard-Perret, Helme-Guizon (2012). En effet, pour Fallery et Rodhain (2007) « *analyser un discours relève toujours d'une créativité et d'un bricolage* ». C'est pourquoi nous faisons le choix de détailler précisément ci-après notre méthodologie d'analyse qualitative. Gavard-Perret et Helme-Guizon (2012) exposent que l'analyse qualitative peut se rythmer autour de trois temps : tout d'abord une condensation des données qui passe par une phase de réduction du matériau à travers le codage, puis un temps de présentation des données qui met en lumière le sens des liens établis, et enfin le temps de l'élaboration et de la vérification des conclusions.

Nous avons fait le choix de recourir à l'analyse thématique (A) que nous présenterons ci-après en inscrivant notre démarche de catégorisation dans les lignes de la théorisation ancrée (B) au sens de Paillé (1996) en nous appuyant sur le logiciel NVivo (C). Nous synthétiserons dans un dernier point notre démarche (D).

### **A) Le recours à l'analyse thématique**

Parmi les techniques d'analyse qualitative, la plus connue reste l'analyse de contenu (Gavard-Perret, Helme-Guizon, 2012) qui permet d'interpréter le « *contenu manifeste des communications* » (Berelson, 1952). Pour Bardin (2003), l'analyse de contenu est « *un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de descriptions du contenu des messages, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception (variables inférées) de ces messages* ». Il s'agit à travers cette technique de rassembler la richesse du texte « *dans un nombre beaucoup plus petit de catégories* » (Weber, 1990). Pour Gavard-Perret et Helme-Guizon (2012) l'objectif de cette technique est double puisqu'elle permet de repérer chez les acteurs des « *attitudes, intentions, croyances, stéréotypes* » et de confronter ces constats entre eux afin d'en dégager du sens.

Enfin, pour Blanchet et Gotman (2001), il faut distinguer les analyses de contenu qui s'intéressent au langage de celles qui étudient le sens.

Par ailleurs, une autre technique similaire existe en parallèle de l'analyse de contenu, il s'agit de l'analyse thématique qui est définie par Paillé et Mucchielli (2012) comme une méthode « *faisant intervenir des procédés de réduction des données* ». Cette technique est relativement

proche de l'analyse de contenu (Gavard-Perret, Helme-Guizon, 2012), ce qui peut créer une certaine confusion dans la recherche. En effet, cette méthode qui résume la portée des communications en des thèmes est parfois assimilée à une variante à l'analyse de contenu (Negura, 2006) ou parfois définie comme une méthode indépendante (Bardin, 2003). Les auteurs soulignent qu'à l'inverse de l'analyse de contenu, l'analyse thématique ne contraint pas le chercheur à étudier l'ensemble du corpus. Fallery et Rodhain (2007) distinguent par exemple quatre types d'analyse qualitative. Ils mentionnent les analyses lexicales dont le but est de « *décrire 'de quoi' on parle* », les analyses linguistiques qui cherchent à décrire « *'comment' on parle* », les analyses cognitives qui permettent de « *'structurer' une pensée* » et enfin les analyses thématiques qui ont pour objectif « *d'interpréter un contenu* ».

Gavard-Perret et Helme-Guizon (2012) exposent que dans cette démarche il convient de mettre en lumière les thèmes récurrents qui ressortent dans les entretiens. Ce travail peut se faire soit a priori c'est-à-dire « *à partir des thèmes préalablement déterminés* » ou alors a posteriori c'est-à-dire émergeant au fil des lectures et des analyses. Cet effort de catégorisation thématique se réalise par un travail de codage qui « *correspond à une transformation – effectuée selon des règles précises – des données brutes du texte* » (ibid.). Cette démarche de codage, aisément réalisée à l'aide d'un logiciel, peut ainsi être effectuée a priori (Allard-Poesi, 2003) c'est-à-dire en amont du traitement des données. Le chercheur devra quadriller préalablement son travail d'identification des thèmes en les mettant en exergue. Il pourra s'inspirer de la littérature ou de grilles existantes. A l'inverse, il est possible de coder les données a posteriori, on parle de codage émergent ou de codage ouvert (Strauss, Corbin, 1990). Ce type de codage, corrélé à la théorisation ancrée (Paillé 1996) « *ne repose pas sur des catégories déjà constituées* » (Gavard-Perret, Helme-Guizon, 2012). Il convient dans cette démarche d'être au plus proche littéralement des verbatims et de repérer les inférences thématiques, de sens ou encore la répétition des idées pour construire les catégories dans lesquelles seront annexées les données. Paillé et Mucchielli (2012) soulignent que cette démarche conduit le chercheur à s'interroger sur ce qui apparaît comme être « *fondamental* » dans les propos collectés.

Dans l'analyse de thématique, le chercheur œuvre à « *une reformulation du contenu de l'énoncé sous une forme condensée et formelle* » (Negura, 2006)

Pour l'auteur, cette méthode demande deux temps au chercheur. Tout d'abord repérer « *les idées significatives* » et ensuite procéder à la catégorisation, c'est-à-dire qu'il convient de

« dégager les éléments sémantiques fondamentaux en les regroupant à l'intérieur des catégories » (ibid.). En d'autres termes, pour Fallery et Rodhain (2007), l'analyse thématique se réalise en deux étapes : une décontextualisation et une recontextualisation. La décontextualisation consiste à « sortir de son contexte un extrait du texte, afin de le rendre scientifiquement indépendant ». Cette étape correspond au codage des données, en l'occurrence à l'aide d'un logiciel. La recontextualisation revient à rendre le travail de codage « intelligible et porteur de sens » (ibid.).

Enfin, comme l'explique Bardin (2003), il est possible d'avoir une dynamique quantitative dans le travail de l'analyse thématique, on parle alors de « quantification », cela revient au « comptage d'un ou plusieurs thèmes ou items de signification » (ibid.). Gavard-Perret et Helme-Guizon (2012) mettent néanmoins les chercheurs en garde sur la quantification dans les analyses qualitatives en soulignant que la nature première de cette démarche n'est pas quantitative.

## **B) La théorisation ancrée**

La démarche de la théorisation ancrée renvoie à la *grounded theory* initiée par Glaser et Strauss (1967). Pour Paillé (1994) l'analyse par théorisation ancrée est une évolution de la *grounded theory* développée par Glaser et Strauss (1967) puis affinée par Strauss et Corbin (1990) et David (2000). Avant de développer la notion de théorisation ancrée nous souhaitons éclaircir ses origines en revenant sur le concept de la *grounded theory*. Pour Glaser et Strauss (1967) il s'agit de construire la théorie à partir du terrain qui ne doit pas être influencé par le savoir du chercheur. Selon Guillemette (2006), il s'agit principalement d'« une approche inductive par laquelle l'immersion dans les données empiriques sert de point de départ au développement d'une théorie sur un phénomène et par laquelle le chercheur conserve toujours le lien d'évidence avec les données de terrain ». Joannides et Berland (2008) résument la fonction de la méthode en exposant qu'elle consiste à faire table rase du capital théorique détenu par le chercheur sur un sujet pour permettre à l'objet de recherche de « produire de lui-même des éléments constitutifs d'une théorie ». Les auteurs soulignent que ce type de démarche convient aux recherches abductives qui suggèrent de concevoir les théories en fonction de l'espèce en laissant « une plus large place à l'observation » (ibid.). Les avantages de ce type d'approche sont triples puisque la *grounded theory* permet de renforcer le capital théorique, mais aussi d'améliorer la vision empirique de l'espèce et enfin de proposer de nouvelles méthodologies (Quattrone, 2000).

Nous avons eu recours pour le traitement de nos données à l'analyse par théorisation ancrée (Paillé, 1996 ; Paillé, Mucchielli, 2003). Selon Paillé (1996) la théorisation ancrée est une technique d'analyse qualitative qui consiste « à générer inductivement une théorisation au sujet d'un phénomène culturel, social ou psychologique, en procédant à la conceptualisation et la mise en relation progressive et valide des données empiriques qualitatives ».

L'analyse par théorisation ancrée, bien que proche du concept de *grounded theory* reflète une ambition plus modeste. En effet, son objectif n'est pas de concevoir une théorie « au sens de modèle de travail pour la compréhension » (Méliani, 2013), mais plutôt de proposer une théorisation qui permettra une « compréhension nouvelle des phénomènes » (ibid.). L'auteur retient que la théorisation ancrée permet la conceptualisation des données empiriques. Par ailleurs, Paillé (1996) explique que cette conceptualisation se fait à partir d'un aller et retour entre les données empiriques collectées et la démarche de théorisation. On parle alors de théorisation puisque les conclusions ne représentent pas « une fin, mais plutôt l'état dans lequel se trouve, à un moment donné, une construction théorique donnée » (ibid.). Enfin, la théorisation est dite *ancrée*, car les données empiriques sont simultanément « le point de départ », « le lieu de vérification des hypothèses » et « le test ultime de la validité » (ibid.).

S'agissant de la méthode (Paillé, 1994 ; Paillé 1996 ; Mucchielli, 1996 ; Paillé, Mucchielli, 2003 ; Méliani, 2013) il y a six étapes dans le processus de la théorisation ancrée : la codification ; la catégorisation ; la mise en relation ; l'intégration ; la modélisation ; la théorisation. Pour Paillé (1996) ces étapes ne sont « ni linéaires ni équivalentes ». Par ailleurs, l'auteur précise que le chercheur peut se contenter des trois premières mentionnées. Méliani (2013) propose une lecture de la méthode. L'auteur citant les travaux de Mucchielli (1996) explique qu'à travers la codification, le chercheur donne à la donnée brute « une première formulation scientifique ». En l'espèce le chercheur est amené à choisir les termes qui résumeront les idées présentes dans ses verbatims. La catégorisation qui est qualifiée « d'opération intellectuelle » (Mucchielli, 1996) permet d'agglomérer plusieurs éléments du corpus sous une catégorie. Pour Paillé (1996) ces catégories représentent « un niveau relativement élevé d'abstraction ». Méliani (2013) souligne que l'effort de théorisation commence à partir de cette étape. La mise en relation permet au chercheur de dresser le panorama de sa réflexion en visualisant les conjonctures qu'il a établies afin de lui permettre de mettre en lumière « les liens entre les régularités tout en tenant compte des pluralités » (Méliani, 2013). L'intégration permet une approche globale afin de faire « émerger un phénomène général » (ibid.). La modélisation est présentée comme la représentation

schématique de la pensée. Enfin, la théorisation permet de « *saisir la complexité du phénomène tant au niveau conceptuel qu'au niveau empirique de ses mises en situation* » (ibid.).

### **C) Une démarche automatisée avec le logiciel NVivo 10**

L'analyse des données qualitatives peut soit se faire manuellement ou alors le chercheur peut se faire assister par un logiciel, on parle ainsi d'analyse automatisée. Pour Gavard-Perret et Helme-Guizon (2012) l'analyse automatisée via un logiciel permet une visibilité systémique des données textuelles plus rapide que l'analyse manuelle, cependant elle ne soustrait pas le chercheur à l'obligation de parfaitement maîtriser son corpus. Pour les auteurs, cette démarche d'analyse assistée demande une « *destruction* » du corpus qui doit être entièrement codé, permettant ensuite au chercheur une meilleure appréhension de son panorama empirique. Il pourra en effet « *se détacher des évidences du sens premier* », mais aussi « *accéder différemment au contenu du corpus* » et « *mettre au jour des caractéristiques [...] qui seraient peut-être passées inaperçues autrement* » (ibid.).

Nous avons eu recours à l'analyse automatisée. En effet, nous avons utilisé le logiciel NVivo10 qui est un logiciel de type CAQDAS (Computer Aided Qualitative Data Analysis Systems). Pour Fallery et Rodhain (2007) les logiciels CAQDAS assistent l'étude dans le codage en proposant une « *gestion des liens entre les verbatims et les catégories en construction* ». NVivo « *permet de réaliser un codage des matériaux collectés* » (Trébucq, 2015). Notre choix s'est porté sur NVivo, car il est « *fréquemment utilisé dans les recherches qualitatives en sciences de gestion* » (Krief, Zardet, 2013). De plus, bien qu'il s'agisse d'un logiciel d'aide à l'analyse qualitative, il permet une approche manuelle (Deschereaux et Bourdon, 2005), en permettant au chercheur « *d'effectuer un codage manuel des sources* » (Trébucq, 2013). NVivo permet donc de « *gérer, mettre en forme et donner un sens aux données qualitatives* » (Krief, Zardet, 2013) en offrant au chercheur la possibilité de « *clarifier les données en les organisant* » (Bournois et al., 2002). En effet, il « *permet d'opérer une déstructuration et une restructuration du corpus textuel* » (Brillet, Gavoille, 2016). De la Rupelle et Mouricou (2009) soulignent qu'outre sa fonction de structuration du corps, NVivo offre aussi la possibilité « *de retrouver facilement les informations qu'il contient et de formaliser l'interprétation des données, autrement dit, d'accompagner le chercheur dans la phase de théorisation* ». En l'espèce le chercheur intègre dans le logiciel l'ensemble de ses verbatims (sources) auxquels il pourra attribuer des caractéristiques pour les

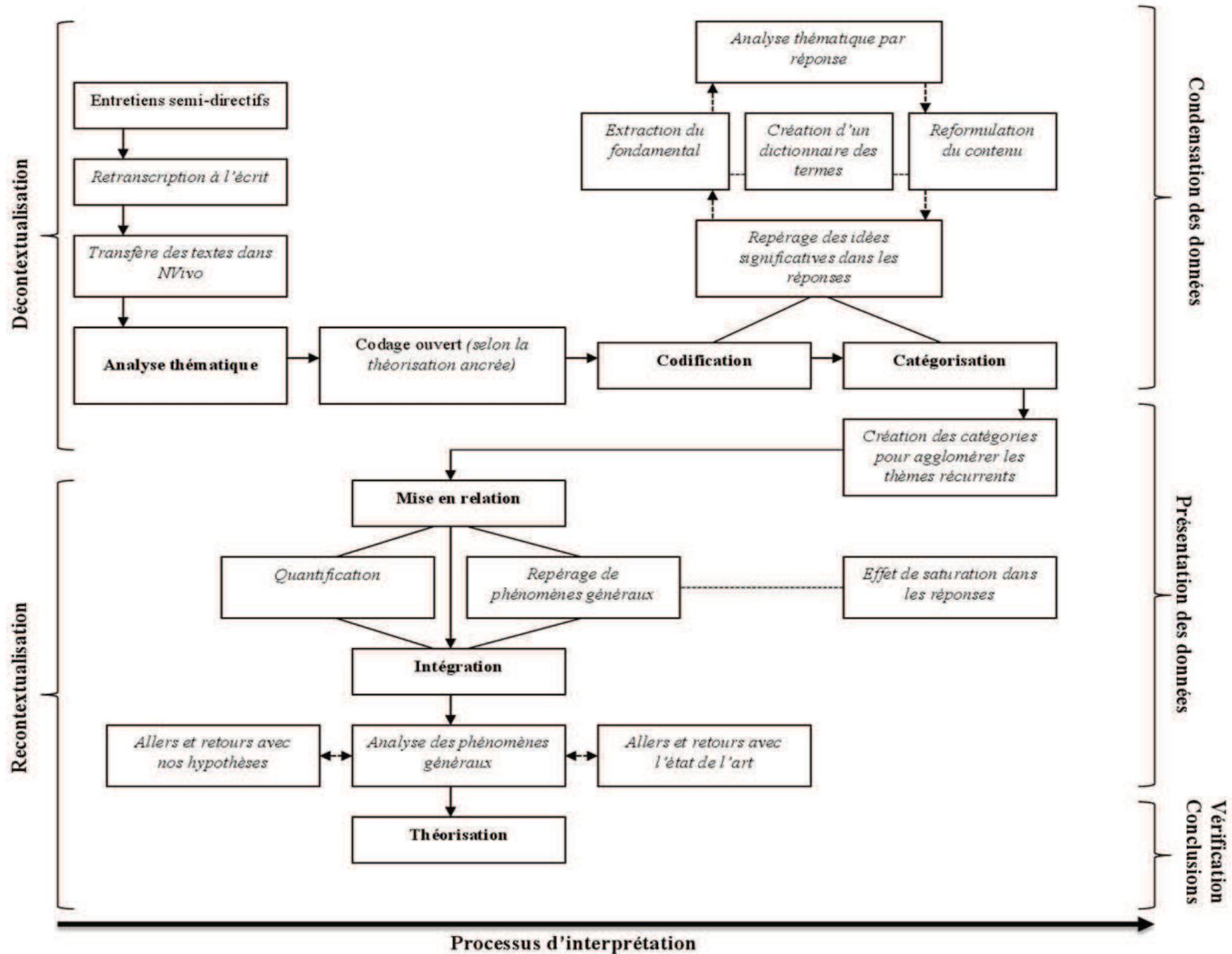
classer et les repérer. Puis au sein de chaque source, le chercheur pourra créer des « nœuds » qui serviront « à regrouper des extraits du corpus portant sur un même thème pour les examiner de manière approfondie dans le cadre d'une analyse particulière, tout en permettant de restituer ces extraits dans leur contexte, au besoin » (Bourdon et al., 2016).

#### **D) Synthèse de notre démarche**

Comme le présente notre figure ci-dessous, notre approche de travail s'est réalisée en deux étapes : une étape de décontextualisation et une étape de recontextualisation.

L'étape de décontextualisation des données s'est matérialisée par un transfert des données dans le logiciel NVivo afin de recourir à l'analyse thématique. Nous avons alors procédé à un codage ouvert dans les règles de la théorisation ancrée nous astreignant à six phases de travail. Notre phase de codification nous a permis de réparer les idées significatives dans les verbatims des répondants. Nous nous sommes en ce sens demandé quelles étaient les idées fondamentales des propos recueillis. Nous avons fait le choix de découper notre analyse thématique par réponse. En d'autres termes, nous avons étudié pour chaque réponse les réponses apportées par les 4 types de profil interrogés (entreprise en posture collaborative, entreprise en posture non collaborative, ONG en posture collaborative, ONG en posture non collaborative). Nous avons parallèlement créé un dictionnaire des termes pour harmoniser cette approche. Ce dictionnaire a consisté à définir chacune des idées retenues. Puis, après une première reformulation du contenu, nous avons procédé à la phase de catégorisation qui a permis la création de catégories pour agglomérer l'ensemble des thèmes qui ont émergé. La phase de mise en relation s'est déroulée par une étape de quantification mise en oeuvre simultanément avec un repérage des phénomènes généraux dans les comportements, les attentes, et les impressions de nos sondés. La phase d'intégration qui a consisté à l'analyse de ces phénomènes a été renforcée par des allers et retours avec nos hypothèses afin de classer les analyses générées dans notre processus d'interprétation et des allers et retours avec notre état de l'art pour donner du sens à nos données. Nous avons à travers ce processus inscrit notre démarche d'analyse dans une dynamique de théorisation afin d'expliquer les conjonctures qui se matérialisaient entre les entreprises et les ONG.

Figure chap.6.3 : Processus du traitement et de l'analyse de nos données qualitatives



## ***Section 2 : Approfondir les données primaires : Le recours à l'étude de cas exploratoire***

Afin d'approfondir notre étude de données primaires, nous avons réalisé une étude de cas exploratoire dont nous en exposons les modalités ci-après. Nous présenterons tout d'abord les contours de l'étude de cas (A) avant d'en aborder la méthode (B).

### **A) Présentation de l'étude de cas**

Nous verrons dans un premier temps la définition de l'étude de cas (1), puis leur variété (2).

#### ***1) Définition de l'étude de cas***

Selon Yin (1989), l'étude de cas peut se définir comme « *une recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans un contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement, et dans laquelle on mobilise des sources empiriques multiples* ». L'étude de cas qui permet alors d'illustrer un « *morceau de réalité* » (Tsoukas, 1989) est justifiée « *lorsque se pose une question du type «comment» ou «pourquoi» à propos un ensemble contemporain d'événements, sur lesquels le chercheur a peu ou pas de contrôle* » (Yin, 1989). Pour Bichindaritz (1995), un cas est « *un ensemble de données empiriques* » qui constitue une unité d'analyse existant dans un contexte qui ne doit pas être occulté par le chercheur (Leplat, 2002). Selon Hamel (1997), l'étude de cas permet la compréhension d'une espèce dans son contexte et d'analyser comment elle y apparaît et se développe. L'auteur ajoute sur l'étude de cas qu'« *il s'agit, par son moyen, de saisir comment un contexte donne acte à l'événement que l'on veut aborder* » (ibid).

Comme le souligne Giordano (2003) la proximité offerte dans l'étude de cas avec l'objet étudié permet une description pertinente et fiable. L'auteur précise également que cette méthode permet l'analyse « *en profondeur d'un ou plusieurs cas qui exemplifient un phénomène que l'on veut étudier* » (ibid.). De même, comme le soulignent Pluchart et Uzan (2012), la méthode de l'étude de cas présente la particularité de s'accommoder à la pluralité de la performance globale. Ainsi bien que la définition autorise une appréhension large de la méthode, David (2003) souligne que l'étude de cas au sens de Yin (1989) n'est pas : une recherche non empirique ; une recherche expérimentale isolant le phénomène de son contexte ; une recherche non expérimentale qui concerne un phénomène qui peut exister en dehors de son contexte ; une recherche qui ne mobilise qu'une seule source empirique ; une recherche qui concerne un phénomène passé.

Au regard de la définition de Yin (1989) nous souhaitons étudier la contribution du WWF à la performance globale de Michelin (phénomène contemporain) dans le cadre du partenariat qui unit l'entreprise à l'ONG (contexte). Nous mobilisons le *Reporting* Intégré comme support pour évaluer la performance globale de l'entreprise et nous cherchons à savoir en quoi le modèle du RI permet de mieux saisir la mesure ou l'impact de la contribution des ONG à la performance globale.

## **2) Variétés des études de cas**

Il existe plusieurs formes d'étude de cas ce qui fait qu'un grand nombre de conceptions se dissimule derrière cet outil (Hlady-Rispal, 2002 ; David, 2003).

Il est alors possible de dresser des typologies pour distinguer les différentes formes d'études de cas. Yin (1989) distingue les études de cas à visée descriptive des études de cas à visée explicative. Il fait aussi la distinction entre les études cas uniques et les études de cas multiples (1984). Pour l'auteur l'étude de cas unique permet de comprendre et d'appréhender un phénomène dans son contexte sous tous ses aspects afin d'en comprendre les mécanismes et le système. Berg (1990) différencie les études de cas qui décrivent des situations extraordinaires, des études qui relatent des événements redondants ou encore des études qui font la lumière sur des situations exemplaires. Il distingue également les études de cas qui permettent d'illustrer des concepts des études cas qui permettent de générer des hypothèses. Stake (1994), dissocie les études de cas intrinsèques, instrumentales et multiples. L'étude de cas intrinsèque permet d'analyser une situation jugée rare et peu étudiée. L'étude de cas instrumentale permet l'appréhension d'une situation à travers un cadrage théorique a priori. L'étude de cas collective permet d'analyser une situation à travers plusieurs cas qui selon Stake (ibid.) sont instrumentales.

David (2003), quant à lui différencie :

- les cas « illustratifs » qui permettent d'illustrer une théorie afin d'en contrôler l'application ;
- les cas « typiques » qui permettent de valider une situation qualifiée de représentative ;
- les cas « tests » qui servent à tester des théories générées en amont ;
- et les cas « exemplaires » qui servent à analyser des phénomènes uniques, inédits ou inconnus ou encore innovants.

Giordano (2003) dissocie les cas journalistiques qui décrivent des phénomènes organisationnels, les cas à caractère pédagogique qui synthétisent des situations organisationnelles pour les étudiants, les cas cliniques qui ont pour vocation de fournir un diagnostic d'une situation organisationnelle et d'y apporter des recommandations et les cas de

recherche qui sont « *une analyse en profondeur décrivant dans le détail un phénomène organisationnel* ».

Enfin, Hlady-Rispal (2002), distingue les études de cas selon leur lien avec la stratégie de recherche. En effet, l'auteur fait la distinction entre :

- les études de cas qui servent de première étape dans la recherche. Elles ont une dimension exploratoire forte et sont généralement complétées par des phases empiriques complémentaires ;

- les études de cas de stratégie de recherche partielle qui se réalisent par exemple après une collecte de données qualitatives. Dans cette situation l'étude permet la triangulation des méthodes.

- enfin, l'étude de cas peut être réalisée dans le cadre d'une stratégie de recherche privilégiée. Ces études peuvent être exploratoires. Elles permettent l'analyse et la compréhension d'une situation organisationnelle peu connue. Ces études peuvent également permettre de comprendre « *la singularité dans l'espace et dans le temps des processus qu'elle veut connaître* » (*ibid.*).

## **B) Méthode de l'étude de cas**

S'agissant de la méthode de réalisation de l'étude de cas, Yin (1984) fait apparaître plusieurs phases : la construction du cadre général de la recherche (1) ; la collecte des données et le design du cas (2) ; l'analyse du cas (3).

### ***1) La construction du cadre général de la recherche***

Yin (1984) expose que la conception de la structure générale du cas repose sur les mêmes prérequis auxquels est confronté le chercheur dans une recherche qualitative. En effet, il convient d'identifier la ou les questions de recherche, la ou les hypothèses ainsi que les propositions qui en découlent, mais aussi l'unité d'analyse ainsi que les liens entre le cadre conceptuel et les observations empiriques et enfin la méthode pour analyser et appréhender les données.

Nous proposerons le cadre général de notre étude de cas en amont des résultats.

### ***2) La collecte des données le design du cas***

Nous verrons les différentes sources de collecte (a), le design du cas (b) et nous questionnerons l'intérêt des études de cas unique (c).

### a) La collecte des données

Yin (1994) Identifie six sources qui permettent de recueillir des données : les documents ; les archives ; les entretiens ; les observations directes ; les observations non participantes ; et les artefacts techniques et culturels.

Peu importe les canaux choisis, il convient de trianguler les données pour diversifier la collecte (Yin, 1984 ; Zajc, 1989, Huverman et Miles, 1991), en effet « *la variété des méthodes s'inscrit dans ce but de croiser les angles d'étude ou d'analyse* » (Hamel, 1997).

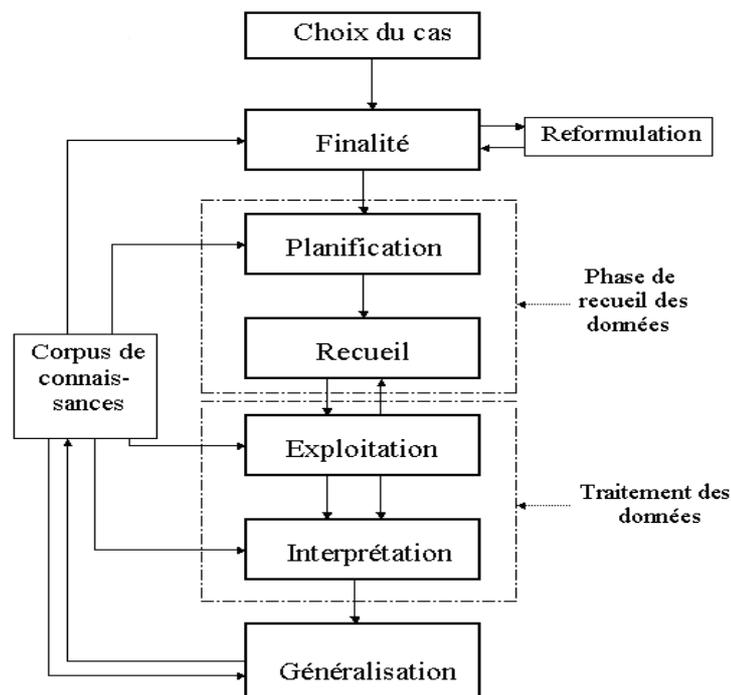
Nous allons recourir dans l'étude de cas, aux entretiens, mais aussi aux documents, ainsi qu'aux archives afin de pouvoir trianguler nos données.

### b) Le design du cas

Pour Huberman et Miles (1991) il faut bien clarifier le sujet à étudier afin de ne retenir que les informations qui y sont liées. En effet, le contexte dans lequel existe le phénomène étant vaste il faut déterminer les traits que l'on souhaite mettre en exergue. En ce sens les auteurs préconisent de décrire rigoureusement le phénomène, son contexte ainsi que la méthode afin d'offrir de la visibilité au lecteur. Ensuite, ils expliquent que le lecteur doit pouvoir comprendre les liens qui sont faits dans l'étude ainsi que les résultats générés.

Pour Leplat (2002), la grande variété des cas qui diffèrent selon leurs conditions d'application font qu'il est complexe de dresser un design type. Néanmoins, l'auteur propose une figure qui synthétise les grandes étapes d'une étude de cas :

***Figure chap.6.4 : Grandes étapes de l'étude de cas (Tiré de Leplat 2002)***



Afin de respecter ce souci de lisibilité et d'intelligibilité, nous détaillerons en amont de nos résultats, le phénomène, le contexte, notre intervention ainsi que les liens que nous avons générés.

### *c) Cas unique ou cas multiple ?*

À la question de savoir s'il faut un ou plusieurs cas, c'est à la question de recherche de répondre (Gombault, 2005). Yin (1990) explique que l'étude de cas unique est adaptée aux études exploratoires qui s'intéressent aux phénomènes inconnus, rares ou uniques. De même, ces études uniques permettent au chercheur de prendre le temps nécessaire pour bien détailler les contours du phénomène observé. A l'inverse, les études de cas multiples sont adaptées aux études confirmatoires, car elles permettent au chercheur de recourir à la comparaison et de généraliser des théories (Eisenhardt, 1989).

Néanmoins, Yin (1993) expose que l'étude de cas permet un enrichissement théorique et peu importe le nombre de cas, les résultats sont uniquement généralisables à des propositions théoriques.

Nous faisons le choix d'une étude de cas unique, car nous souhaitons prendre le temps de nous intéresser à un phénomène qui n'est pas encore marginal dans la pratique des entreprises françaises.

### **3) Analyse du cas**

Yin (1984) retient deux stratégies pour analyser les cas : une démarche déductive ou une démarche inductive. Le raisonnement déductif permet le « pattern-matching » qui compare l'espèce avec les hypothèses préalables. A l'inverse, la démarche inductive permet à partir d'une récurrence observée d'induire un modèle théorique.

David (2003) explique qu'il est également possible d'aborder le cas sous l'abduction qui s'inscrit dans ce qu'il nomme la « boucle abduction-déduction-induction » (David, 2000). Dans cette conception l'auteur explique que le cas n'appartient ni à la théorie générale ni au fruit de l'observation, mais à ce qu'il nomme « une théorie intermédiaire » qui dépend de l'espèce observée. Il faut alors selon David (2003) que le chercheur dispose « a priori une idée, aussi imprécise soit-elle, de ce que l'on aurait pu ou dû s'attendre à trouver » pour s'étonner d'une observation empirique.

Nous inscrivons notre analyse du cas dans l'approche abductive qui sous-entend la boucle abduction-déduction-induction développée par David (2000).

## **Chapitre 7 : Validité et fiabilité de la recherche**

Nous interrogeons dans cette section la validité et la fiabilité de notre recherche. Selon Wacheux (1996), la validité d'une recherche renvoie à la « *capacité des instruments à apprécier effectivement et réellement l'objet de la recherche pour lesquels ils ont été créés* ». Drucker-Godard et al., (1999) expliquent qu'« *il s'agit de s'interroger sur la rigueur et la capacité des recherches à être réutilisées par la communauté scientifique* ». D'après les travaux que nous exposons par la suite dans cette section, la validité générale d'une recherche repose sur : la validité du construit (3.1) ; la validité et fiabilité de l'instrument de mesure (3.2) , la validité interne (3.3), externe (3.4) et la fiabilité de la recherche (3.5).

A la différence des recherches quantitatives où le chercheur tend à vérifier la validité à travers une batterie de tests, dans les recherches à forte empreinte qualitative, le souci de validité conduit le chercheur à mettre en œuvre toute une série de précautions que nous détaillerons ci-après.

### **3.1 Validité du construit**

La validité du construit revient à vérifier l'opérationnalisation de l'objet d'étude. En effet, toute recherche met en équilibre des concepts qu'il convient de clairement définir afin de s'assurer de leur « *compréhension commune* » (Drucker-Godard et al., 1999) par la communauté scientifique. En effet, le chercheur doit dans les premiers temps « *préciser et [...] délimiter les concepts étudiés* » (Ayerbe, Missionier, 2007) et ensuite « *s'assurer que le concept opérationnalisé reflète bien le concept théorique* » (Drucker-Godard et al., 1999).

Nous avons ainsi mené un état de l'art sur les mots-clés de notre recherche, en étudiant dans la littérature les notions de : responsabilité sociale des entreprises ; gouvernance ; parties prenantes ; ONG ; relations entreprises – ONG ; performance.

Puis nous avons à la suite de cette revue de littérature fait apparaître notre cadre conceptuel qui a permis de retenir les concepts pertinents pour notre recherche et d'opérationnaliser les concepts afin de calibrer notre étude empirique.

### **3.2 Validité et fiabilité de l'instrument de mesure**

D'après Drucker-Godard et al., (1999), la validité et la fiabilité de l'instrument de mesure reposent sur le contrôle du chercheur « *que les données qu'il va collecter sur le terrain rendent compte le plus précisément possible de la réalité qu'il souhaite étudier* ». C'est en ce

sens que le chercheur est amené à s'interroger sur la fiabilité et la validité de ses instruments de mesure qui lui permettent de générer des données.

S'agissant de la fiabilité de nos instruments de mesure, nous avons été méticuleux sur leur élaboration. En effet, après l'étude des travaux sur les méthodologies de la recherche nous avons pu élaborer nos instruments de mesure avec la rigueur recommandée par les chercheurs. Concernant notre étude de données secondaires, nous avons appliqué à chaque entreprise la même grille d'analyse afin d'étudier l'ensemble des facteurs, tout en étant transparents dans notre démarche.

Concernant notre étude de données primaires, nous avons élaboré un guide d'entretien pour uniformiser notre démarche. Puis, nous nous sommes entraînés pour être préparés lors de la collecte des données auprès des répondants. Nous avons également réalisé des pré-tests pour vérifier la fluidité de notre instrument.

Nous nous sommes par ailleurs assurés que chaque répondant comprenait bien les questions en pratiquant l'écoute active et en n'hésitant pas à reformuler une question lorsqu'elle n'était pas totalement assimilée par l'interviewé. Outre ces mesures, nous avons entièrement retranscrit les entretiens en respectant les verbatims des répondants.

S'agissant de la validité de nos instruments de mesure, nous avons comparé les résultats de l'analyse qualitative des données secondaires avec les résultats de l'analyse qualitative des données primaires tout en faisant des allers et retours avec la littérature.

### **3.3 Validité interne**

Interroger la validité interne d'une étude revient selon Drucker-Godard *et al.*, (1999) « à s'assurer de la pertinence et de la cohérence interne des résultats générés par l'étude ». En effet, il convient dans des recherches à forte dimension qualitative de veiller à la crédibilité et la transférabilité du sens donné aux résultats des travaux (Savoie-Zajc, 2000). Pour ce faire il convient d'agir sur les biais limitant la validité interne (Campbell, Stanley, 1966). D'après les travaux (Miles et al., 2014 ; Yin, 2013 ; Drucker-Godard et al., 1999) plusieurs recommandations sont à mettre en œuvre pour s'assurer de la validité interne :

- tout d'abord, le chercheur est invité à multiplier les sources de données en collectant des données primaires et secondaires, le but étant de maximiser la triangulation ;
- ensuite, il est recommandé d'appliquer un effet de saturation sur les données recueillies ;

- enfin, il convient de détailler précisément le processus de collecte, de traitement et d'analyse des données afin de comprendre comment aboutissent les résultats.

Nous avons, au regard de ces préconisations réalisé une analyse de données secondaires en matérialisant un *reporting* sur 301 entreprises cotées en étudiant leur communication institutionnelle. Puis nous avons réalisé des entretiens semi-directifs auprès d'entreprises et d'ONG pour recueillir des données sur les collaborations que les deux acteurs pouvaient mettre en place. Nous avons ainsi pu trianguler nos données en faisant de surcroît des allers et retours avec la littérature.

De plus, nous avons appliqué un effet de saturation lors de nos entretiens semi-directifs. En effet, nous avons arrêté notre enquête dès lors que nous avons observé une redondance dans les verbatims des répondants.

Enfin, nous avons expliqué précisément notre processus de collecte, ainsi que le traitement et l'analyse de nos données dans notre chapitre sur la construction de notre étude.

Par ailleurs, Campbell et Stanley (1996) proposent des précautions face à plusieurs biais pouvant limiter la validité interne de la recherche. Le tableau ci-dessous synthétise les biais qui concernent notre approche et expose notre démarche pour les atténuer.

**Tableau chap.7.1 : Biais affectant la validité interne et conséquence sur notre recherche**

**(Adapté de : Campbell, Stanley, 1996 ; Drucker-Godard et al., 1999)**

<b>Biais affectant la validité interne</b>	<b>Explication du biais</b>	<b>Préconisations</b>	<b>Conséquence sur notre recherche</b>
Effet d'histoire	Des événements externes à nos travaux sont survenus durant les recherches et ont faussé les résultats.	Réduire la période de l'étude. Appliquer une veille informationnelle.	Nous avons réalisé nos entretiens semi-directifs sur une période de 5 mois. Nous avons veillé tout au long de notre recherche.
Effet de maturation	L'objet de l'étude a changé durant le cours des travaux.	Réduire la période de l'étude.	Nous avons réalisé nos entretiens semi-directifs sur une période de 5 mois.
Effet de test	Les répondants ont été soumis plusieurs fois au même test faussant alors leur réponse.	Travailler avec plusieurs échantillons.	Nous avons veillé à ne pas interroger deux fois le même répondant.
Effet d'instrumentation	Les questions de collecte des données sont mal formulées.	Maîtriser le cadre théorique. Limiter le nombre d'enquêteurs. Formaliser le recueil des données.	Nous avons dressé un état de l'art complet pour exposer précisément les concepts de notre sujet. Nous n'avons qu'un seul enquêteur. Nous avons formalisé nos entretiens semi-directifs via un guide d'entretien.
Effet de régression statistique	Les répondants ont été choisis à partir de base de scores extrêmes.	Revoir la constitution de l'échantillon.	Nous avons appliqué un échantillonnage non probabiliste.
Effet de sélection	L'échantillon de l'étude n'est pas représentatif de la population mère.	Être rigoureux sur la méthode d'échantillonnage.	Nous avons appliqué un échantillonnage non probabiliste.
Effet de mortalité expérimentale	Des sujets ont disparu durant l'étude.	Si nécessaire, remplacer les sujets sans modifier les caractéristiques de l'échantillon.	Nous n'avons pas été confrontés à cette problématique.
Effet de contamination	Les répondants communiquent entre eux sur l'objet d'étude.	Réduire la période de l'étude.	Nous avons réalisé nos entretiens semi-directifs sur une période de 5 mois.

### 3.4 Validité externe

D'après Drucker-Godard et *al.*, (1999), interroger la validité externe consiste à « *examiner les possibilités et les conditions de généralisation et de réappropriation des résultats d'une recherche* ». Le chercheur doit alors dans ces conditions se questionner sur la généralisation et la transférabilité de la connaissance produite, c'est-à-dire qu'il doit se demander dans quelle mesure ses résultats pourront être globalisés à l'échelle de la population mère et en quoi ils pourront être transférés à d'autres contextes. Silverman (2012) souligne que la validité externe d'une recherche qualitative repose essentiellement sur « *la démarche même de recherche* ». C'est en ce sens qu'il faut selon Miles et Huberman (2003) décrire le terrain et l'échantillon avec précision afin de favoriser les analogies, mais aussi de renseigner un maximum d'informations pertinentes sur le cadre de l'étude pour permettre à la communauté scientifique de jauger de la transférabilité des résultats. En effet, la validité externe demande au chercheur de détailler précisément sa population d'étude. Pour Boudreau et Arseneault (1994) « *une description étendue des sujets, du terrain, des conditions sociales de l'étude, de l'évolution historique du phénomène ainsi que des précisions sur la définition et la signification accordées aux termes et construits utilisés, permettra une comparaison appropriée des résultats et de maximiser la validité externe* ». De plus, pour Koenig (2005), les résultats de la recherche pourront être transférables plus facilement si le chercheur interroge des experts en lien avec son objet d'étude et s'il met en équilibre les résultats de sa recherche avec d'anciennes recherches.

Ensuite, d'après David (2004), la généralisation des résultats qualitatifs demande au chercheur d'« *être capable non pas seulement de décrire précisément le contexte (telle entreprise, tel projet, etc.), mais aussi, et surtout, de dire quel genre de contexte il s'agit* ».

Il convient alors d'être précis quant à la manière de choisir le terrain d'étude, mais aussi la manière d'analyser les données collectées (Drucker-Godard et *al.*, 1999).

Nous avons veillé à cet effort de description préconisé par la recherche. En effet, nous nous sommes efforcés de décrire précisément tout au long de nos travaux, notre population d'étude, notre terrain ainsi que notre échantillon.

Nous avons également pu interroger des acteurs variés dans le cadre de notre recherche. En effet, nous avons été en contact avec des directeurs RSE, mais aussi des dirigeants d'entreprises, d'ONG. Nos répondants ont démontré un niveau d'expertise élevé sur notre sujet. Ensuite, dans le cadre du groupe de travail entre l'ORSE et l'ADERSE sur la

performance globale nous avons été en contact avec des universitaires et des praticiens sensibles à notre thématique de recherche.

Par ailleurs, comme nous l'expliquions dans notre chapitre sur le cadre méthodologique de notre recherche, notre démarche abductive fait que nous ne sommes pas dans une démarche de généralisation d'une théorie, nous sommes en effet dans un effort de théorisation (Paillé, 1996) afin d'enrichir la théorie (Yin, 2013).

Nos résultats sont alors applicables aux entreprises qui collaborent avec des ONG dans le cadre de leur démarche RSE.

### **3.5 Fiabilité de la recherche**

La fiabilité d'une recherche correspond selon Drucker-Godard et *al.*, (1999) « à établir et vérifier que les différentes opérations d'une recherche pourront être répétées avec le même résultat pour des chercheurs différents et/ou des moments différents ». En d'autres termes, le chercheur devra en toute transparence détailler très précisément la construction méthodologique de son processus de recherche (Miles et al., 2013).

Il convient d'être le plus exhaustif sur l'ensemble des phases de la recherche en précisant : le terrain de recherche ; le recueil des données ; le traitement et l'analyse des données.

Pour Drucker-Godard et *al.*, (1999) il faut également contrôler l'influence du chercheur sur le terrain.

Au regard de ces préconisations, nous avons expliqué précisément dans notre chapitre 4 sur la méthodologie et le cadrage de notre recherche, le cadre de notre étude de données secondaires et notre étude de données primaires.

Par ailleurs, afin de contrôler l'influence du chercheur sur le terrain, nous avons procédé à des entretiens semi-directifs en nous appuyant d'un guide d'entretien préalablement élaboré. De plus, afin d'être le plus uniformes possible dans la manière de réaliser nos interviews nous sommes également entraînés pour être le plus neutres possible vis-à-vis des répondants.

**PARTIE III**

-

**TRAITEMENT ET  
ANALYSE DE L'ÉTUDE  
EMPIRIQUE : LA  
PRÉSENTATION DES  
RÉSULTATS DES  
COLLECTES DE  
DONNÉES**

Notre étude empirique s'est découpée en trois parties : une étude documentaire et statistique sur données secondaires, une analyse thématique sur données primaires collectées par des entretiens semi-directifs et une étude de cas exploratoire afin d'approfondir les résultats de l'étude de données primaires.

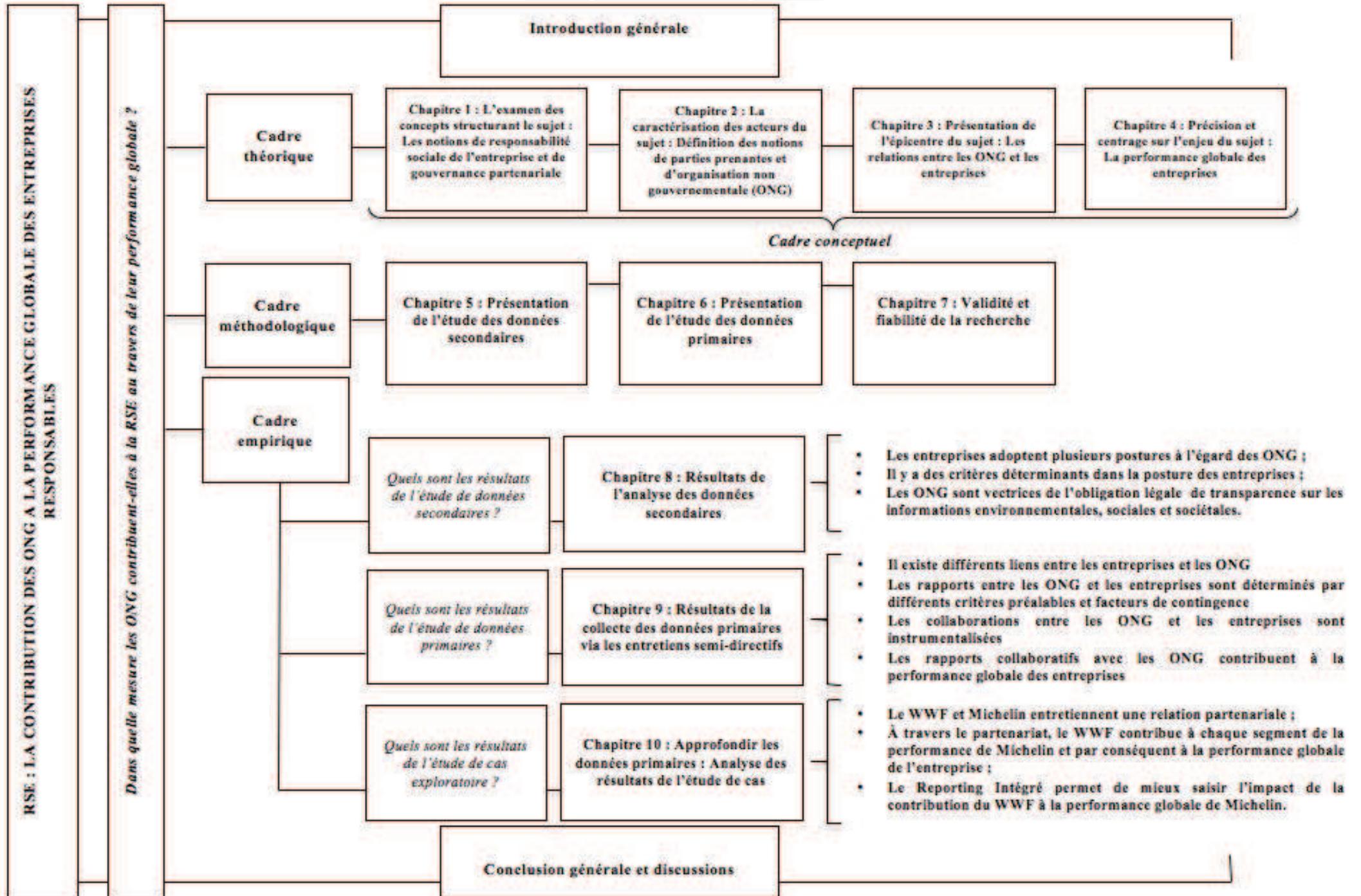
Nos résultats se sont organisés autour de nos quatre hypothèses :

***Tableau part3.1 : Hypothèses de la recherche***

<b>Hypothèses</b>	<b>Sous-hypothèses</b>
<b>Hypothèse 1 : Il existe différents liens entre les entreprises et les ONG</b>	<i>H1-1 : Il est possible de dresser une typologie des rapports entre entreprises et ONG</i>
	<i>H1-2 : Il existe des zones décloisonnées qui génèrent des mutations relationnelles comme des rapports évolutifs ou des rapports cumulatifs</i>
	<i>H1-3 : Le dialogue est le point commun des rapports antagonistes et collaboratifs</i>
<b>Hypothèse 2 : Les rapports entre les ONG et les entreprises sont déterminés par différents critères préalables et facteurs de contingence</b>	<i>H2-1 : Des facteurs de contingence liés aux entreprises conditionnent la nature des relations avec les ONG</i>
	<i>H2-2 : L'existence des collaborations entre entreprises et ONG est soumise à des critères préalables</i>
<b>Hypothèse 3 : Les collaborations entre les ONG et les entreprises sont instrumentalisées</b>	<i>H3-1 : Les collaborations sont gouvernées par la satisfaction d'intérêts propres pour chacun des acteurs</i>
	<i>H3-2 : Il existe une zone d'équilibre qui est le point de convergence de la perception des collaborations</i>
<b>Hypothèse 4 : Les rapports collaboratifs avec les ONG contribuent à la performance globale des entreprises</b>	<i>H4-1 : Les rapports collaboratifs avec les ONG impactent la performance globale</i>
	<i>H4-2 : La contribution des ONG à la performance globale peut être mesurée</i>

Nous verrons dans une première section les résultats de notre analyse de données secondaire (chapitre 8). Puis nous aborderons les résultats de la collecte des données primaires par les entretiens semi-directifs (chapitre 9). Enfin, nous exposerons les résultats de notre étude de cas (chapitre 10).

*Schéma part.3.1 : Plan de la partie III*



## **Chapitre 8 : Résultats de l'analyse des données secondaires**

Nous présentons dans cette partie les résultats de notre analyse documentaire et statistique à travers l'étude de données secondaires extraites des sites institutionnels et des documents financiers et extra-financiers des entreprises étudiées. En effet, en vertu de la loi du Grenelle 2, les firmes visées par le champ de l'article 225 sont soumises à une obligation de transparence sur les informations environnementales, sociales et sociétales. Cette obligation qui contraint les firmes à communiquer par un *reporting* de leurs actions extra-financière s'inscrit dans la démarche de notre analyse puisque les sociétés doivent mentionner leurs actions et notamment vis-à-vis de leurs parties prenantes. Néanmoins, aucune partie prenante n'est rendue obligatoire il est donc intéressant de connaître l'état des lieux entre les firmes et les ONG. Par ailleurs, les résultats dégagés dans notre analyse documentaire et statistique réalisée sur ces données secondaires nous ont permis de faire des constats qui en plus de nourrir notre démarche exploratoire, confirment une de nos sous-hypothèses (H2-1). Trois de nos quatre hypothèses formulées sont impactées par ce premier travail (H1 ; H2 ; H4).

Notre travail se présente en trois parties. Il est rythmé autour des hypothèses impactées par cette analyse de données secondaires. Pour chaque hypothèse identifiée, nous présentons les résultats que nous commentons ensuite en vue d'homologuer l'hypothèse. Ce travail nous permet de mettre en exergue tout d'abord que les entreprises adoptent plusieurs postures à l'égard des ONG (section 1). Par ailleurs, la posture des entreprises à l'égard des ONG est déterminée par des facteurs de contingence (section 2). Enfin, les ONG sont des vecteurs de l'obligation légale de transparence sur les informations environnementales, sociales et sociétales (section 3).

***Tableau chap.8.1 : Glossaire des variables de l'analyse documentaire et statistique***

<b>Variables</b>	<b>Explication</b>
SECSE	Secteur d'activité de l'entreprise (section)
SECDI	Secteur d'activité de l'entreprise (division)
CAT	Catégorie de l'entreprise
INTERN	Degré d'internationalisation de l'entreprise
KCONC	Concentration du capital financier
MATRSE	Maturité RSE
RELSC	Relation avec la société civile
RELONG	Relation avec des ONG
RELASSO	Relation avec des associations
RELGP	Intensité des relations avec le grand public
MEDIAT	Intensité médiatique
CONDIV	Intensité concurrentielle dans le secteur d'activité
MIMDIV	Intensité de l'effet de mimétisme des relations avec des ONG dans le secteur d'activité

### ***Section 1 : Les entreprises adoptent plusieurs postures à l'égard des ONG***

Nous verrons dans un premier temps la présentation de nos résultats (1.1) que nous commenterons par la suite (1.2).

#### **1.1 Présentation des résultats**

Nous exposerons tout d'abord par variable le bilan des tris à plat et des tris croisés (1.1.1). Ensuite, afin d'illustrer nos résultats nous exposerons une représentation graphique des tris croisés (1.1.2)

##### ***1.1.1 Bilans par variable des tris à plat et des tris croisés***

Nous exposerons ci-après les résultats de nos tris à plat pour l'ensemble de nos variables étudiées. Ensuite, à partir des tris à plat nous avons réalisé des tris croisés afin de mettre en lumière les liens entre la variable qui expose les relations de l'entreprise avec les ONG (RELONG) et les autres variables. Nous avons à cet effet répertorié les relations des entreprises de notre échantillon avec la société civile. Sur les 301 entreprises étudiées, nous notons que 88 entreprises ne mentionnent aucune interaction avec des ONG, ou des associations, ou des fondations ou encore des instituts soit 29,2% de notre population. Par conséquent 213 entreprises, soit 70,8% de notre population mentionnent des interactions avec la société civile.

**Tableau chap.8.2 : Tri à plat, relation avec la société civile**

RELSC	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	213	70,8%	70,8%	70,8%
Non	88	29,2%	29,2%	100,0%
Total	301	100,0%	100,0%	

Nous avons ensuite répertorié les entreprises qui entretenaient des relations avec des ONG afin de mener nos tris croisés. Nous remarquons que 44,5% des entreprises de notre échantillon mentionnent des interactions avec des ONG et entretiennent donc des liens avec ces dernières.

**Tableau chap.8.3 : Tri à plat, relation avec des ONG**

RELONG	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non	167	55,5%	55,5%	55,5%
Oui	134	44,5%	44,5%	100,0%
Total	301	100,0%	100,0%	

### **A) Étude du secteur d'activité**

Nous avons classé les entreprises de notre échantillon selon leur secteur d'activité en retenant les deux premiers niveaux de la nomenclature de l'INSEE : à savoir le niveau « section » et le niveau « division ».

#### ***1) Proportion des entreprises selon le secteur d'activité***

##### **a) Tri à plat du niveau « section »**

Les secteurs (niveau « section ») les plus présents de notre échantillon sont l'industrie manufacturière (24,6), l'information et communication (20,3%), le commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles (13,0%), les activités spécialisées scientifiques et techniques (10%), les activités financières et d'assurance (8,3%) et les activités immobilières (5,6%).

**Tableau chap.8.4 : Tri à plat, secteur d'activité (section – nomenclature INSEE)**

SECSE	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
C Industrie manufacturière	74	24,6%	24,6%	24,6%
J Information et communication	61	20,3%	20,3%	44,9%
G Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles	39	13,0%	13,0%	57,8%
M Activités spécialisées scientifiques et techniques	30	10,0%	10,0%	67,8%
K Activités financières et d'assurance	25	8,3%	8,3%	76,1%
L Activités immobilières	17	5,6%	5,6%	81,7%
F Construction	11	3,7%	3,7%	85,4%
E Production et distribution d'eau ; assainissement, gestion des déchets et dépollution	8	2,7%	2,7%	88,0%
H Transports et entreposage	6	2,0%	2,0%	90,0%
I Hébergement et restauration	6	2,0%	2,0%	92,0%
D Production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné	5	1,7%	1,7%	93,7%
N Activités de services administratifs et de soutien	5	1,7%	1,7%	95,3%
Q Santé humaine et action sociale	5	1,7%	1,7%	97,0%
R Arts, spectacles et activités récréatives	5	1,7%	1,7%	98,7%
A Agriculture, sylviculture et pêche	2	0,7%	0,7%	99,3%
B Industries extractives	2	0,7%	0,7%	100,0%
Total	301	100,0%	100,0%	

**b) Tri à plat du niveau « division »**

Comme l'expose notre tableau chap.8.5 : Tri à plat, secteur d'activité (division – nomenclature INSEE)<sup>25</sup>, les secteurs (niveau « division ») les plus présents de notre échantillon sont la programmation, le conseil et autres activités informatiques (10%), le commerce de gros, à l'exception des automobiles et des motocycles (9,6%), les activités immobilières (5,3%), l'édition (5%), la fabrication de produits informatiques, électroniques et optiques (4,7%) et les activités des services financiers, hors assurance et caisses de retraite (4,7%).

**2) Les relations avec les ONG selon le secteur d'activité**

**a) Pour les secteurs d'activité du point de vue de leur « section »**

Le tableau ci-après démontre que sur les 134 entreprises qui mentionnent des liens avec la sphère non gouvernementale, les principaux secteurs représentés sont l'industrie manufacturière (26,9%), l'information et communication (16,4%), les activités financières et d'assurance (11,9%) et les activités spécialisées scientifiques et techniques (10,4%). Par

<sup>25</sup> Voir le Tableau ch.8.5 : Tri à plat, secteur d'activité (division - nomenclature INSEE) (annexe 1.1) placé en annexe afin d'alléger la mise en page du chapitre.

ailleurs, après étude des pourcentages sur les modalités, majoritairement les secteurs ne s'inscrivent pas plus dans une démarche qu'une autre. Néanmoins, on observe que 100% des industries extractives et 80% de la production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné mentionnent des rapports avec la sphère non gouvernementale.

**Tableau chap.8.6 : Tri croisé, secteur (section) et relation avec les ONG**

Secteur (Insee : section)	RELONG-OUI	Pourcentage sur la variable	Pourcentage sur la modalité	RELONG-NON	Pourcentage sur la variable	Pourcentage sur la modalité	Total de la modalité
C Industrie manufacturière	36	26,9%	48,6%	38	22,8%	51,4%	74
J Information et communication	22	16,4%	36,1%	39	23,4%	63,9%	61
K Activités financières et d'assurance	16	11,9%	64,0%	9	5,4%	36,0%	25
M Activités spécialisées scientifiques et techniques	14	10,4%	46,7%	16	9,6%	53,3%	30
G Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles	12	9,0%	30,8%	27	16,2%	69,2%	39
L Activités immobilières	7	5,2%	41,2%	10	6,0%	58,8%	17
F Construction	5	3,7%	45,5%	6	3,6%	54,5%	11
E Production et distribution d'eau ; assainissement, gestion des déchets et dépollution	5	3,7%	62,5%	3	1,8%	37,5%	8
I Hébergement et restauration	4	3,0%	66,7%	2	1,2%	33,3%	6
D Production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné	4	3,0%	80,0%	1	0,6%	20,0%	5
H Transports et entreposage	3	2,2%	50,0%	3	1,8%	50,0%	6
N Activités de services administratifs et de soutien	2	1,5%	40,0%	3	1,8%	60,0%	5
R Arts, spectacles et activités récréatives	2	1,5%	40,0%	3	1,8%	60,0%	5
B Industries extractives	2	1,5%	100,0%	0	0,0%	0,0%	2
Q Santé humaine et action sociale	0	0,0%	0,0%	5	3,0%	100,0%	5
A Agriculture, sylviculture et pêche	0	0,0%	0,0%	2	1,2%	100,0%	2
<b>Total de la variable</b>	<b>134</b>	<b>100,0%</b>	<b>44,5%</b>	<b>167</b>	<b>100,0%</b>	<b>55,5%</b>	<b>301</b>

**b) Pour les secteurs d'activité du point de vue de leur « division »**

Afin d'approfondir notre panorama sur les secteurs d'activités, nous avons réalisé notre analyse en descendant au niveau de la « division » sur la nomenclature de l'INSEE<sup>26</sup>. Bien qu'il faille nuancer le constat en raison de très faibles effectifs, on observe que certains secteurs mentionnent proportionnellement plus aisément des liens avec les ONG. En l'espèce, c'est le cas de l'industrie alimentaire, les télécommunications, les services de soutien aux industries extractives, la fabrication d'autres produits minéraux non métalliques, le captage, traitement et distribution d'eau qui mentionnent à 100% des liens avec des ONG ou encore la production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné ou bien le secteur de la programmation et diffusion qui exposent des liens avec la sphère non gouvernementale à 80%. Cependant, aucune tendance concluante n'apparaît dans ces résultats.

<sup>26</sup> Voir le Tableau ch.8.7 : Tri croisé, secteur (division) et relation avec les ONG (annexe 1.2) placé en annexe afin d'alléger la mise en page du chapitre.

## B) Étude de la catégorie de l'entreprise

### 1) Proportion des entreprises selon la catégorie

Les catégories dominantes de notre échantillon sont les grandes entreprises (39,5%) et les entreprises de taille intermédiaire (37,5%).

***Tableau chap.8.8 : Tri à plat, catégorie de l'entreprise***

CAT	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Résultat cumulé
GE	119	39,5%	39,5%	39,5%
ETI	113	37,5%	37,5%	77,0%
PME(am) <sup>27</sup>	69	23,0%	23,0%	100,0%
Total	301	100,0%	100,0%	

### 2) Les relations avec les ONG selon la catégorie de l'entreprise

La catégorie d'entreprises qui mentionnent le plus de relations avec les ONG est la catégorie des grandes entreprises (GE). En effet, 68,7% des entreprises qui font mention de liens avec la sphère non gouvernementale sont des GE (92 sociétés sur 134). Proportionnellement, ce sont les GE qui sont le plus enclines à mentionner des rapports avec les ONG. Effectivement, 77,3% des GE font état de relations avec des ONG (82 sociétés sur 119) contre 31,9% pour les ETI (36 sociétés sur 113) et 8,7% pour les PME(am) (6 sociétés sur 69).

***Tableau chap.8.9 : Tri croisé, catégorie de l'entreprise et relation avec les ONG***

RELONG	RELONG-OUI	Pourcentage sur la variable	Pourcentage sur la modalité	RELONG-NON	Pourcentage sur la variable	Pourcentage sur la modalité	Total de la modalité
GE	92	68,7%	77,3%	27	16,2%	22,7%	119
ETI	36	26,9%	31,9%	77	46,1%	68,1%	113
PME(am)	6	4,5%	8,7%	63	37,7%	91,3%	69
Total de la variable	134	100,0%	44,5%	167	100,0%	55,5%	301

## C) Étude du degré d'internationalisation

### 1) Proportion des entreprises selon le degré d'internationalisation

Le degré d'internationalisation concernant notre échantillon est fort (92,4%). Les entreprises sont majoritairement des entreprises tournées vers l'international.

<sup>27</sup> Pour rappel, nous avons aménagé la catégorie PME en PME(am) qui comprend l'ensemble des entreprises à l'effectif de moins de 500 salariés afin d'améliorer la pertinence de nos catégories.

**Tableau chap.8.10 : Tri à plat, degré d'internationalisation de l'entreprise**

INTERN	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Forte	278	92,4%	92,4%	92,4%
Faible	23	7,6%	7,6%	100,0%
Total	301	100,0%	100,0%	

## **2) Les relations avec les ONG selon le degré d'internationalisation**

De même, le tableau ci-après nous permet de réaliser que la variable « degré d'internationalisation » entretient une faible relation avec la variable « relation avec des ONG ». En effet, bien que 93,3% des entreprises qui mentionnent des rapports avec la sphère non gouvernementale (125 sociétés sur 134) détiennent un fort degré d'internationalisation, 45% des entreprises classées comme ayant un fort degré d'internationalisation entretiennent des relations avec des ONG (125 sur 278), similairement 39,1% des entreprises typées comme ayant un faible degré d'internationalisation entretiennent également des relations avec les ONG (9 sociétés sur 23). Donc les deux modalités adoptent proportionnellement le même type de posture.

**Tableau chap.8.11 : Tri croisé, degré d'internationalisation et relation avec les ONG**

RELONG	RELONG-OUI	Pourcentage sur la variable	Pourcentage sur la modalité	RELONG-NON	Pourcentage sur la variable	Pourcentage sur la modalité	Total de la modalité
INTERN-Faible	9	6,7%	39,1%	14	8,4%	60,9%	23
INTERN-Forte	125	93,3%	45,0%	153	91,6%	55,0%	278
Total de la variable	134	100,0%	44,5%	167	100,0%	55,5%	301

## **D) Étude de la concentration du capital financier**

### **1) Proportion des entreprises selon la concentration du capital financier**

La concentration du capital financier varie selon les entreprises, aucune tendance ne se dégage. Plus de la moitié de notre échantillon a une forte concentration du capital financier dans les mains d'un seul type d'investisseur.

**Tableau chap.8.12 : Tri à plat, concentration du capital financier**

KCONC	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Forte	166	55,1%	55,1%	55,1%
Faible	135	44,9%	44,9%	100,0%
Total	301	100,0%	100,0%	

## 2) Les relations avec les ONG selon la concentration du capital :

La variable « concentration du capital » laisse entendre un impact faible sur la variable « relation avec des ONG ». En effet, les résultats s'équilibrent entre les deux modalités. Pour 39,3% des entreprises qui ont une concentration faible du capital (53 sociétés sur 135) il y a mention de relations avec la sphère non gouvernementale, de même, pour 48,8% des firmes à forte concentration du capital (81 sociétés sur 166) il y a également mention de relations avec les ONG.

**Tableau chap.8.13 : Tri croisé, concentration du capital et relation avec les ONG**

RELONG	RELONG-OUI	Pourcentage sur la variable	Pourcentage sur la modalité	RELONG-NON	Pourcentage sur la variable	Pourcentage sur la modalité	Total de la modalité
KCONC-Faible	53	39,6%	39,3%	82	49,1%	60,7%	135
KCONC-Forte	81	60,4%	48,8%	85	50,9%	51,2%	166
Total de la variable	134	100,0%	44,5%	167	100,0%	55,5%	301

## E) Étude de la maturité RSE de l'entreprise

### 1) Proportion des entreprises selon la maturité RSE

Les entreprises ayant une maturité RSE faible représentent 47,8% de notre échantillon contre 30,6% pour les entreprises ayant une maturité RSE moyenne et 21,6% pour les entreprises ayant une maturité RSE forte.

**Tableau chap.8.14 : Tri à plat, maturité RSE**

MATRSE	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Faible	144	47,8%	47,8%	47,8%
Forte	92	30,6%	30,6%	78,4%
Moyenne	65	21,6%	21,6%	100,0%
Total	301	100,0%	100,0%	

### 2) Les relations avec les ONG selon la maturité RSE

Nous constatons que 84,8% des entreprises (78 sociétés sur 92) qui ont une forte maturité RSE mentionnent des liens avec des ONG, contre 46,2% pour les entreprises à moyenne maturité (30 sociétés sur 65) et 18,1% pour les entreprises à faible maturité (26 sociétés sur 144). Les entreprises qui exposent des relations avec la sphère non gouvernementale ont principalement une forte maturité RSE, en effet 58,2% des sociétés sont concernées (78

sociétés sur 134). De même, il semble que cette variable influence le comportement des entreprises à l'égard des actions qu'elles pourraient entreprendre avec des ONG.

***Tableau chap.8.15 : Tri croisé, maturité RSE et relation avec les ONG***

RELONG	RELONG-OUI	Pourcentage sur la variable	Pourcentage sur la modalité	RELONG-NON	Pourcentage sur la variable	Pourcentage sur la modalité	Total de la modalité
MATRSE-Faible	26	19,4%	18,1%	118	70,7%	81,9%	144
MATRSE-Moyenne	30	22,4%	46,2%	35	21,0%	53,8%	65
MATRSE-Forte	78	58,2%	84,8%	14	8,4%	15,2%	92
Total de la variable	134	100,0%	44,5%	167	100,0%	55,5%	301

## **F) Étude des relations avec des associations**

### ***1) Proportion des entreprises selon les relations avec des associations***

57,8% des entreprises de notre échantillon mentionnent des interactions avec des associations et entretiennent donc des liens avec ces dernières.

***Tableau chap.8.16 : Tri à plat, relation avec des associations***

RELIASSO	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	174	57,8%	57,8%	57,8%
Non	127	42,2%	42,2%	100,0%
Total	301	100,0%	100,0%	

### ***2) Les relations avec les ONG selon l'existence de relations avec les associations***

La variable « relation avec des associations » présente un fort impact avec la variable « relation avec des ONG ». En effet, 80,6% des entreprises qui mentionnent des relations avec des ONG mentionnent également des relations avec des associations. Sur 174 entreprises qui exposent des liens avec des associations, 62,1% ont des relations avec la sphère non gouvernementale (108 sociétés sur 174). De même, 79,5% des entreprises qui n'ont pas de relation avec des associations (101 sociétés sur 127) ne font pas état de rapports avec des ONG.

***Tableau chap.8.17 : Tri croisé, relation avec les associations et relation avec les ONG***

RELONG	RELONG-OUI	Pourcentage sur la variable	Pourcentage sur la modalité	RELONG-NON	Pourcentage sur la variable	Pourcentage sur la modalité	Total de la modalité
RELIASSO-OUI	108	80,6%	62,1%	66	39,5%	37,9%	174
RELIASSO-NON	26	19,4%	20,5%	101	60,5%	79,5%	127
Total de la variable	134	100,0%	44,5%	167	100,0%	55,5%	301

## G) Étude de l'intensité des relations avec le grand public

### 1) Proportion des entreprises selon les relations avec le grand public

Bien que la tendance ne soit pas marquée, 59,8% des entreprises de notre échantillon ont une faible relation avec le grand public. C'est-à-dire que les entreprises analysées sont des entreprises peu visibles du grand public et dont l'interaction commerciale avec ces derniers reste faible.

***Tableau chap.8.18 : Tri à plat, intensité des relations avec le grand public***

RELGP	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Faible	180	59,8%	59,8%	59,8%
Forte	121	40,2%	40,2%	100,0%
Total	301	100,0%	100,0%	

### 2) Les relations avec les ONG selon l'intensité des relations avec le grand public

Tout comme la variable étudiée précédemment, l'étude de l'intensité des relations avec le grand public n'offre pas de résultat probant. En ce sens, sur les 134 entreprises qui font état de relations avec des ONG 53,7% ont de faibles relations avec le grand public et 46,3% ont de forts rapports. Par ailleurs, 72 sociétés sur 180 qui entretiennent des relations faibles avec le grand public mentionnent des rapports avec la sphère non gouvernementale. Le constat est identique pour les sociétés à fortes relations avec le grand public qui à 51,2% entretient des relations avec les ONG (62 sociétés sur 121).

***Tableau chap.8.19 : Tri croisé, relation avec le grand public et relation avec les ONG***

RELONG	RELONG-OUI	Pourcentage sur la variable	Pourcentage sur la modalité	RELONG-NON	Pourcentage sur la variable	Pourcentage sur la modalité	Total de la modalité
RELGP-Faible	72	53,7%	40,0%	108	64,7%	60,0%	180
RELGP-Forte	62	46,3%	51,2%	59	35,3%	48,8%	121
Total de la variable	134	100,0%	44,5%	167	100,0%	55,5%	301

## H) Étude de l'intensité médiatique

### 1) Proportion des entreprises selon l'intensité médiatique

19,6% des entreprises de notre échantillon ont une intensité médiatique forte. C'est-à-dire que la majorité des sociétés examinées n'ont pas connu de grands scandales médiatiques portés par la société civile.

***Tableau chap.8.20 : Tri à plat, intensité médiatique de l'entreprise***

MEDIAT	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Faible	242	80,4%	80,4%	80,4%
Forte	59	19,6%	19,6%	100,0%
Total	301	100,0%	100,0%	

## **2) Les relations avec les ONG selon le degré de médiatisation**

À l'inverse des remarques pour la variable précédente, 89,6% des sociétés qui ont une médiatisation forte font état de relations avec les ONG (53 sociétés sur 59). Par ailleurs, pour les entreprises qui ont un faible degré de médiatisation (242 entreprises sur 301), 33,5% des firmes mentionnent des interactions avec les ONG (81 sociétés sur 242) contre 66,5% qui n'en mentionnent pas (161 sociétés sur 242). La tendance constatée est que les entreprises à forte médiatisation s'engagent dans des actions en lien avec des ONG alors que les sociétés à faible médiatisation offrent des résultats plus mitigés.

***Tableau chap.8.21 : Tri croisé, médiatisation de l'entreprise et relation avec les ONG***

RELONG	RELONG-OUI	Pourcentage sur la variable	Pourcentage sur la modalité	RELONG-NON	Pourcentage sur la variable	Pourcentage sur la modalité	Total de la modalité
MEDIAT-Faible	81	60,4%	33,5%	161	96,4%	66,5%	242
MEDIAT-Forte	53	39,6%	89,8%	6	3,6%	10,2%	59
Total de la variable	134	100,0%	44,5%	167	100,0%	55,5%	301

## **I) Étude de l'intensité concurrentielle dans le secteur d'activité**

### **1) Proportion des entreprises selon l'intensité concurrentielle**

Pour 45,8% des entreprises de notre échantillon, l'intensité concurrentielle est forte. C'est-à-dire qu'elles ne sont pas seules sur le secteur d'activité et ont au moins deux concurrents directs.

***Tableau chap.8.22 : Tri à plat, intensité concurrentielle dans le secteur d'activité (division)***

CONDIV	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Forte	138	45,8%	45,8%	45,8%
Moyenne	99	32,9%	32,9%	78,7%
Faible	64	21,3%	21,3%	100,0%
Total	301	100,0%	100,0%	

## 2) Les relations avec les ONG selon l'intensité concurrentielle

Sur les 134 entreprises qui mentionnent des relations avec des ONG, l'intensité concurrentielle s'équilibre. Bien que les entreprises qui font état de rapports avec la sphère non gouvernementale soient à 38,8% des entreprises à moyenne intensité concurrentielle (52 sociétés sur 134) et à 37,3% des entreprises à forte intensité concurrentielle (50 sociétés sur 134), il est actuellement difficile de dresser une posture. On relève cependant que pour 63,8% des entreprises à forte intensité concurrentielle (88 sociétés sur 138) il n'y a pas de mentions de collaborations avec des ONG, contre 47,5% pour les entreprises à moyenne intensité (47 sociétés sur 99) et 50% pour les entreprises à faible intensité (32 sociétés sur 64).

**Tableau chap.8.23 : Tri croisé, intensité concurrentielle et relation avec les ONG**

RELONG	RELONG-OUI	Pourcentage sur la variable	Pourcentage sur la modalité	RELONG-NON	Pourcentage sur la variable	Pourcentage sur la modalité	Total de la modalité
CONC-Faible	32	23,9%	50,0%	32	19,2%	50,0%	64
CONC-Moyenne	52	38,8%	52,5%	47	28,1%	47,5%	99
CONC-Forte	50	37,3%	36,2%	88	52,7%	63,8%	138
Total de la variable	134	100,0%	44,5%	167	100,0%	55,5%	301

## J) Étude de l'intensité de l'effet de mimétisme des relations avec des ONG dans le secteur d'activité

### 1) Proportion des entreprises selon l'intensité de l'effet de mimétisme des relations avec des ONG

L'effet de mimétisme reste faible pour les entreprises de notre échantillon. En effet pour 63,8% des entreprises l'intensité de l'effet de mimétisme sur les relations avec les ONG est faible. C'est-à-dire que les pratiques des concurrents n'incitent pas forcément les entreprises à nouer des rapports avec les ONG.

**Tableau chap.8.24 : Tri à plat, intensité de l'effet de mimétisme (RELONG) dans le secteur d'activité (division)**

MIMDIV	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Faible	192	63,8%	63,8%	63,8%
Forte	92	30,6%	30,6%	94,4%
Moyenne	17	5,6%	5,6%	100,0%
Total	301	100,0%	100,0%	

## 2) Les relations avec les ONG selon l'effet de mimétisme

Comme l'expose le tableau ci-dessous, l'effet de mimétisme impacte relativement la variable « relation avec des ONG ». Pour 65,2% des entreprises, soit 60 entreprises sur 92, elles appartiennent à un secteur où les entreprises ont tendance à nouer des liens avec des ONG. Par ailleurs, pour les entreprises où les pratiques avec la sphère non gouvernementale sont faibles, 65,6% ne nouent pas de relation avec les ONG (126 sociétés sur 192).

**Tableau chap.8.25 : Tri croisé, effet de mimétisme et relation avec les ONG**

RELONG	RELONG-OUI	Pourcentage sur la variable	Pourcentage sur la modalité	RELONG-NON	Pourcentage sur la variable	Pourcentage sur la modalité	Total de la modalité
MIME-Faible	66	49,3%	34,4%	126	75,4%	65,6%	192
MIME-Moyenne	8	6,0%	47,1%	9	5,4%	52,9%	17
MIME-Forte	60	44,8%	65,2%	32	19,2%	34,8%	92
Total de la variable	134	100,0%	44,5%	167	100,0%	55,5%	301

### 1.1.2 Représentations graphiques des tris croisés

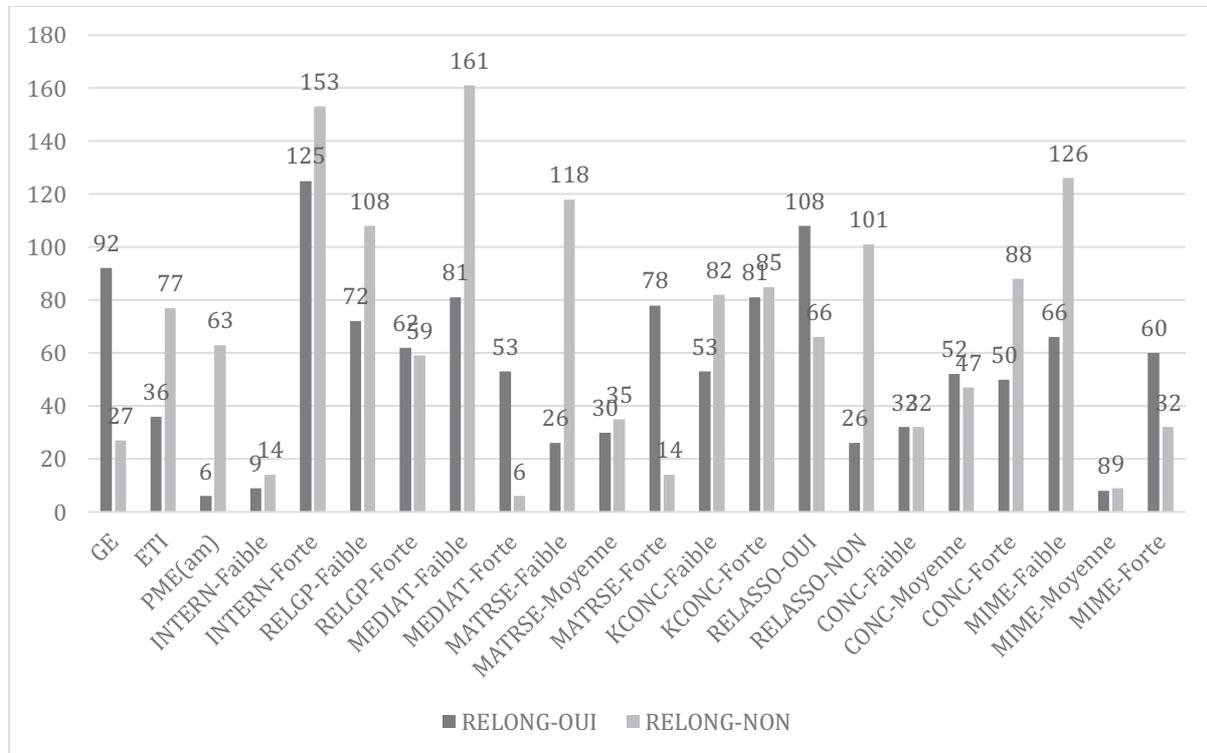
Les tris croisés réalisés précédemment nous permettent de dresser de premiers constats sur les résultats de notre analyse documentaire et statistique. Afin, d'améliorer la visibilité et de proposer un premier bilan, nous avons schématisé ces conclusions préliminaires. C'est ainsi qu'il nous a semblé intéressant de réaliser des schémas afin d'apporter plus de visibilité sur nos premières tendances.

#### A) Histogramme de l'ensemble des variables

L'histogramme ci-dessous nous permet de mettre en exergue les relations entre les modalités pour chaque variable afin de constater les grandes tendances. Par exemple, on note que les GE ont plus tendance à mentionner des relations avec des ONG, alors que les ETI ou les PME(am) sont plus enclines à ne pas le faire. Les entreprises qui ont une faible médiatisation ou bien une faible maturité RSE démontrent moins mentionner de rapports avec la sphère non gouvernementale, à l'inverse des entreprises à forte médiatisation ou encore à forte maturité RSE qui explicitent des liens avec les ONG. On constate également que plusieurs modalités s'équilibrent, c'est le cas des modalités des variables « degré de concentration du capital » (KCONC) ou « intensité concurrentielle » (CONC) ou encore « degré d'internationalisation » (INTERN) qui ne démontrent pas de grandes tendances. En effet, l'intensité concurrentielle, le degré d'internationalisation ou encore le degré de concentration du capital n'affectent pas

manifestement la tendance des firmes à mentionner des collaborations avec des ONG. Ce graphique corrobore avec les résultats présentés dans les tris croisés.

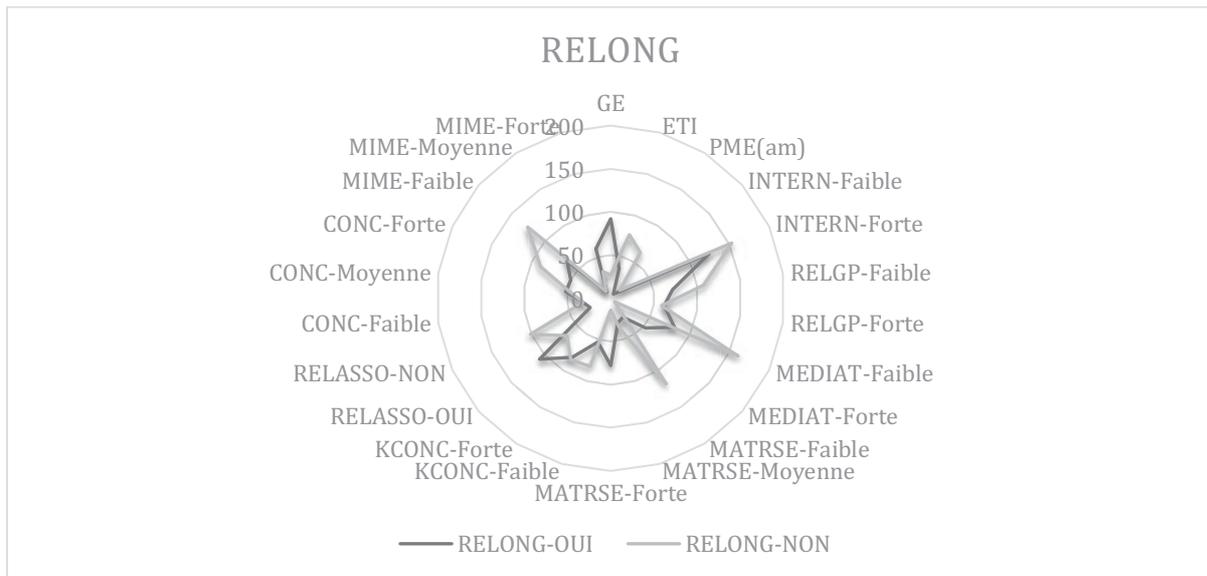
***Graphique chap.8.1 : Histogramme du tri croisé de l'ensemble des variables/RELONG***



### **B) Graphique « radar » de l'ensemble des variables**

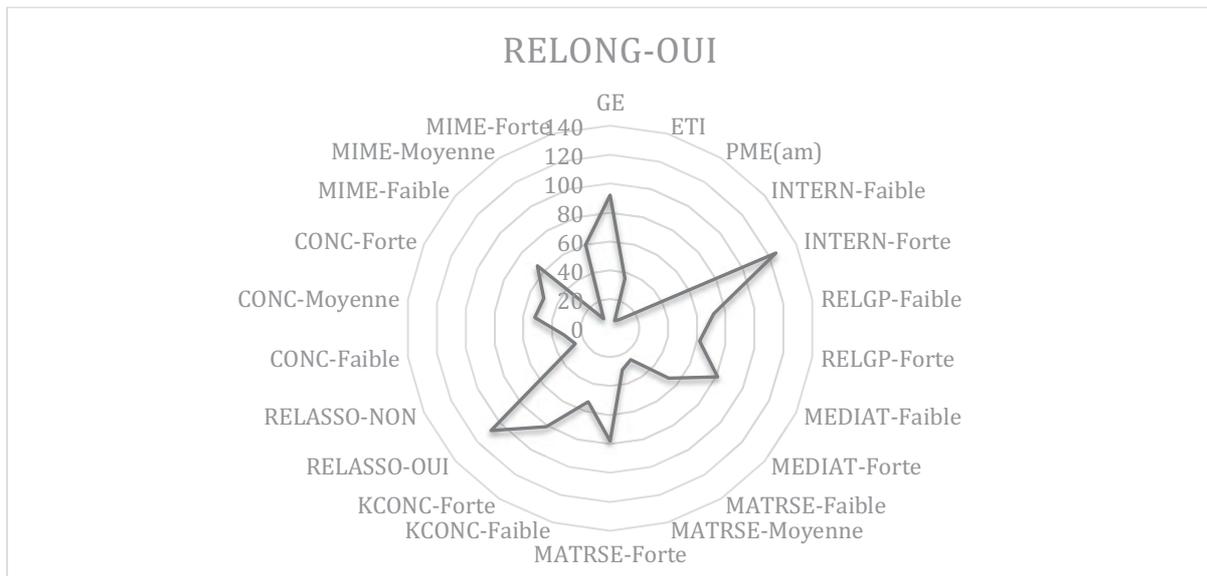
Nous avons réalisé des graphiques « radar » afin de compléter notre approche schématique. Tout d'abord, nous avons matérialisé un radar sur l'ensemble des variables toutes modalités confondues. Ce graphique permet d'observer que la modalité « fort degré d'internationalisation » (INTERN-Forte) ressort pour les deux modalités « relations avec des ONG » « pas de relations avec des ONG » (RELONG-OUI & RELONG-NON). En d'autres termes l'internationalisation de l'entreprise n'est pas un critère de contingence pour notre échantillon, en effet, rappelons que 92,4% de notre échantillon a une tendance forte à l'internationalisation.

**Graphique chap.8.2 : Radar du tri croisé de l'ensemble des variables/RELONG**



Puis, le graphique radar ci-dessous qui met en lumière la modalité « relation avec des ONG » à l'égard de l'ensemble des modalités, nous permet de souligner que les entreprises qui mentionnent des relations avec des ONG sont principalement des GE, avec un fort degré d'internationalisation et qui mentionnent également des liens avec des associations.

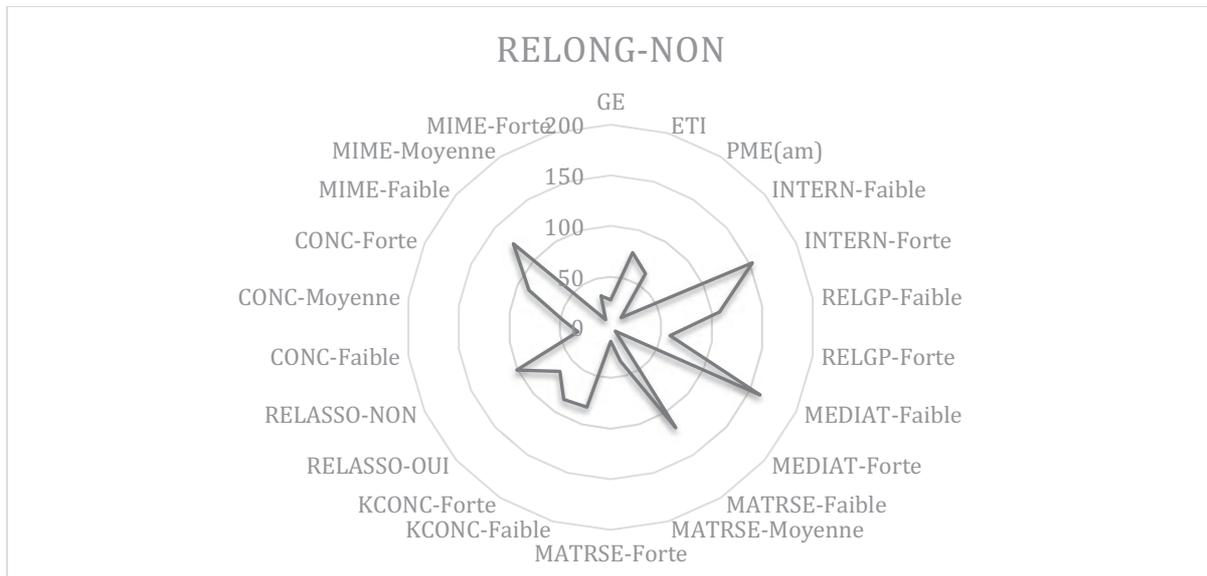
**Graphique chap.8.3 : Radar du tri croisé de l'ensemble des variables/RELONG-OUI**



Enfin, le graphique radar ci-dessous, qui met en lumière la modalité « pas de relation avec des ONG » à l'égard de l'ensemble des modalités, nous permet de retenir que les entreprises qui ne mentionnent pas de relations avec des ONG ont également un fort degré

d'internationalisation, une médiatisation, un effet de mimétisme dans le secteur d'activité et une maturité RSE faibles et qu'elles ne mentionnent pas de liens avec des associations.

**Graphique chap.8.4 : Radar du tri croisé de l'ensemble des variables/RELONG-NON**



Après l'exposé de ces différents résultats, il ressort de cela que certaines de nos variables démontrent un impact plus évident sur la posture des entreprises à mentionner des liens avec des ONG. C'est le cas pour les variables : « catégorie de l'entreprise » ; « degré de médiatisation » ; « maturité RSE » ; « existence de relation avec des associations » ; « intensité concurrentielle » et « effet de mimétisme ». A l'inverse, les variables « secteur d'activité » ; « degré d'internationalisation » ; « intensité des relations avec le grand public » et « concentration du capital » attestent une faible influence.

Cette première lecture doit être complétée par des tests d'indépendance et une analyse descriptive afin d'apporter une meilleure compréhension des liens entre les variables.

Après avoir détaillé nos résultats, nous exposons ci-après nos commentaires et les correspondances avec notre hypothèse.

## **1.2 Commentaires et homologation de l'hypothèse H.1**

Face à la collaboration avec des ONG, les sociétés manifestent différentes postures. Notre hypothèse de base affirme qu'il existe différentes relations entre les ONG et les entreprises. Les sous-hypothèses énoncent qu'il est tout d'abord possible de dresser une typologie des rapports entre les entreprises et les ONG. De même, les rapports entre les entreprises et la sphère non gouvernementale sont évolutifs et cumulatifs, c'est-à-dire que les acteurs peuvent être concurremment dans plusieurs postures, voire qu'une posture puisse en conduire une autre. Enfin, la troisième sous-hypothèse formule que le dialogue est le point commun de ces différents rapports. Nous verrons dans un premier temps qu'il est possible de profiler plusieurs rapports entre entreprises et ONG (1.2.1) et que ces rapports apparaissent comme cumulatifs (1.2.2).

### ***1.2.1 Des rapports variés***

L'analyse documentaire et statistique nous permet tout d'abord de nous positionner sur la première des sous-hypothèses. En effet, à travers notre analyse documentaire et statistique nous observons deux types de postures chez les sociétés observées dans notre échantillon : une posture collaborative ; et une posture non collaborative.

La posture collaborative se traduit par des mentions de collaborations de l'entreprise avec des ONG dans ses documents extra-financiers. À l'inverse, la posture non collaborative traduit un silence quant aux rapports que les firmes pourraient entretenir avec la sphère non gouvernementale. Cette posture qui pourrait s'expliquer par une rétention volontaire d'information spéculé également un rapport d'ignorance.

En l'espèce sur les 301 entreprises de notre échantillon étudié 44,5% des sociétés mentionnent des liens avec des ONG soit 134 firmes. Ces résultats ne sont pas insignifiants et exposent l'intérêt des entreprises pour la sphère non gouvernementale. Donc ces postures collaboratives nous conduisent à mettre en exergue des rapports collaboratifs entre les deux acteurs.

Ensuite, 55,5% des entreprises de notre échantillon s'enregistrent dans une posture non collaborative. Ce comportement s'explique par deux causes : la rétention d'information qui renforcerait alors la posture collaborative ; et l'ignorance des entreprises à l'égard des ONG qui nous conduiraient à mettre en lumière des rapports d'ignorance.

Enfin, sur les 301 entreprises 19,6% des sociétés observées, soit 59 firmes, ont une intensité médiatique forte, c'est-à-dire qu'elles ont déjà fait l'objet d'un plaidoyer d'une ONG. Ce

constat nous conduit également à mettre en exergue des rapports antagonistes entre les deux types de structure.

Donc nous avons trois types de rapport : des rapports collaboratifs ; des rapports d'ignorance ; des rapports antagonistes.

### ***1.2.2 Des rapports cumulatifs***

Nous présumons dans notre deuxième sous-hypothèse que les différents rapports entre les ONG et les entreprises sont évolutifs et cumulatifs. Les résultats de notre analyse documentaire et statistique nous permettent de mettre l'accent sur le caractère cumulatif des rapports. En effet, sur les 44,5% des entreprises de notre échantillon qui sont en posture collaborative, 53 sociétés ont un fort degré de médiatisation donc elles entretiennent simultanément des liens collaboratifs et antagonistes avec des ONG. De même, sur les 167 sociétés qui sont en posture non collaborative, 3,6% ont aussi un fort degré de médiatisation, ce qui renforce notre sous-hypothèse.

On observe donc un cumul des rapports qui se matérialise par : des entreprises dans une posture collaborative qui sont par ailleurs dans un rapport antagoniste avec des ONG ; et des entreprises dans une posture non collaborative qui sont également dans un rapport antagoniste avec des ONG.

Ces premiers résultats qui étayent notre démarche exploratoire seront approfondis par une enquête qualitative réalisée sur des données primaires. Nous présentons ensuite les résultats en lien avec notre deuxième hypothèse, à savoir : les critères déterminants dans la posture des entreprises vis-à-vis des collaborations avec des ONG.

## ***Section 2 : Les critères déterminants dans la posture des entreprises***

Nous présentons dans cette deuxième partie les résultats (2.1) et nos commentaires (2.2) quant aux critères qui déterminent la posture des entreprises face aux rapports collaboratifs avec la sphère non gouvernementale. Nous tenons compte dans cette partie des résultats précédents (1) ainsi que les commentaires que nous avons dégagés afin de bâtir notre développement ci-après.

### **2.1 Présentation des résultats**

Afin de confirmer quelles étaient les variables qui influençaient la variable « relation avec des ONG », nous avons procédé à des tests d'indépendance (2.1.1) qui nous permettront ensuite de recourir aux méthodes d'analyse descriptive (2.1.2).

#### ***2.1.1 Tests d'indépendance***

Nous avons réalisé un test du Khi2 pour chacune de nos variables. Comme expliqué dans notre méthodologie, un test du Fisher a été appliqué lorsque les effectifs d'une des modalités étaient inférieurs à 5. Les résultats de ces tests nous permettront de nous déterminer sur les variables pertinentes pour les méthodes d'analyse descriptive.

### **A) Résultats des tests d'indépendance au regard des relations avec des ONG (RELONG)**

#### ***1) Le secteur d'activité (SECSE – SECDI)***

##### ***a) Résultat du niveau « section » (SECSE)***

Khi <sup>2</sup> (Valeur observée)	22,2913
Khi <sup>2</sup> (Valeur critique)	24,9958
DDL	15
p-value	0,1004
alpha	0,05

Le test du Khi2 révèle une indépendance entre la variable (SECSE) et la variable (RELONG). Néanmoins, comme nous avons des effectifs théoriques plus petits que 5 dans notre calcul nous avons eu recours au test exact de Fisher, mieux adapté aux petits effectifs :

p-value (bilatérale)	0,0964
alpha	0,05

Le test exact de Fisher révèle une indépendance entre la variable (SECSE) et la variable (RELONG). Donc la tendance des firmes de notre échantillon à faire état de collaborations avec des ONG ne varie pas selon leur secteur d'activité (secteur).

**b) Résultat du niveau « division » (SECDI)**

Khi <sup>2</sup> (Valeur observée)	72,4271
Khi <sup>2</sup> (Valeur critique)	77,9305
DDL	59
p-value	0,1125
alpha	0,05

Le test du Khi2 révèle une indépendance entre la variable (SECDI) et la variable (RELONG). Néanmoins, comme nous avons des effectifs théoriques plus petits que 5 dans notre calcul nous avons eu recours au test exact de Fisher, mieux adapté aux petits effectifs :

p-value (bilatérale)	0,1974
alpha	0,05

Le test exact de Fisher révèle une indépendance entre la variable (SECDI) et la variable (RELONG). Donc la tendance des firmes de notre échantillon à faire état de collaborations avec des ONG ne varie pas selon leur secteur d'activité (division).

**2) La catégorie de l'entreprise (CAT)**

Nous avons pour ce test d'indépendance rassemblé les modalités PME et TPE afin d'avoir des effectifs supérieurs à 5.

Khi <sup>2</sup> (Valeur observée)	94,9911
Khi <sup>2</sup> (Valeur critique)	5,9915
DDL	2
p-value	< 0,0001
alpha	0,05

Le test du Khi2 révèle une dépendance entre la variable (CAT) et la variable (RELONG). Donc la tendance des firmes de notre échantillon à faire état de collaborations avec des ONG varie selon leur catégorie.

### **3) Le degré d'internationalisation de l'entreprise (INTERN)**

Khi <sup>2</sup> (Valeur observée)	0,1041
Khi <sup>2</sup> (Valeur critique)	3,8415
DDL	1
p-value	0,7469
alpha	0,05

Le test du Khi2 révèle une indépendance entre la variable (INTERN) et la variable (RELONG). Donc la tendance des firmes de notre échantillon à faire état de collaborations avec des ONG ne varie pas selon leur degré d'internationalisation.

### **4) La concentration du capital financier (KCONC)**

Khi <sup>2</sup> (Valeur observée)	2,7410
Khi <sup>2</sup> (Valeur critique)	3,8415
DDL	1
p-value	0,0978
alpha	0,05

Le test du Khi2 révèle une indépendance entre la variable (KCONC) et la variable (RELONG). Donc la tendance des firmes de notre échantillon à faire état de collaborations avec des ONG ne varie pas selon leur concentration du capital financier.

### **5) Maturité RSE de l'entreprise (MATRSE)**

Khi <sup>2</sup> (Valeur observée)	101,2836
Khi <sup>2</sup> (Valeur critique)	5,9915
DDL	2
p-value	< 0,0001
alpha	0,05

Le test du Khi2 révèle une dépendance entre la variable (MATRSE) et la variable (RELONG). Donc la tendance des firmes de notre échantillon à faire état de collaborations avec des ONG varie selon leur maturité RSE.

### **6) Relation avec des associations (RELASSO)**

Khi <sup>2</sup> (Valeur observée)	49,7592
Khi <sup>2</sup> (Valeur critique)	3,8415
DDL	1
p-value	< 0,0001
alpha	0,05

Le test du Khi2 révèle une dépendance entre la variable (RELASSO) et la variable (RELONG). Donc la tendance des firmes de notre échantillon à faire état de collaborations avec des ONG varie selon leur tendance à mentionner des rapports avec des associations.

**7) Intensité des relations avec le grand public (RELGP)**

Khi <sup>2</sup> (Valeur observée)	3,7009
Khi <sup>2</sup> (Valeur critique)	3,8415
DDL	1
p-value	0,0544
alpha	0,05

Le test du Khi2 révèle une indépendance entre la variable (RELGP) et la variable (RELONG). Donc la tendance des firmes de notre échantillon à faire état de collaborations avec des ONG ne varie pas selon l'intensité de leurs relations avec le grand public.

**8) Intensité médiatique (MEDIAT)**

Khi <sup>2</sup> (Valeur observée)	58,7418
Khi <sup>2</sup> (Valeur critique)	3,8415
DDL	1
p-value	< 0,0001
alpha	0,05

Le test du Khi2 révèle une dépendance entre la variable (MEDIAT) et la variable (RELONG). Donc la tendance des firmes de notre échantillon à faire état de collaborations avec des ONG varie selon leur intensité médiatique.

**9) Intensité concurrentielle dans le secteur d'activité (CONDIV)**

Khi <sup>2</sup> (Valeur observée)	7,1847
Khi <sup>2</sup> (Valeur critique)	5,9915
DDL	2
p-value	0,0275
alpha	0,05

Le test du Khi2 révèle une dépendance entre la variable (CONDIV) et la variable (RELONG). Donc la tendance des firmes de notre échantillon à faire état de collaborations avec des ONG varie selon l'intensité concurrentielle dans leur secteur d'activité.

### ***10) Intensité de l'effet de mimétisme des relations avec des ONG dans le secteur d'activité (MIMDIV)***

Khi <sup>2</sup> (Valeur observée)	24,0011
Khi <sup>2</sup> (Valeur critique)	5,9915
DDL	2
p-value	< 0,0001
alpha	0,05

Le test du Khi<sup>2</sup> révèle une dépendance entre la variable (MIMDIV) et la variable (RELONG). Donc la tendance des firmes de notre échantillon à faire état de collaborations avec des ONG varie selon l'intensité de l'effet de mimétisme des relations avec des ONG dans leur secteur d'activité.

#### **B) Choix des variables pertinentes**

Les résultats des tests d'indépendance confortent les conclusions que nous remarquons à la suite de notre travail sur les tris croisés.

Nous pouvons ainsi distinguer :

- les variables indépendantes à la variable RELONG (SECSE ; SECDI ; INTERN ; RELGP ; KCONC) : c'est-à-dire que les facteurs « secteur d'activité » (section et division), « degré d'internationalisation », « intensité des relations avec le grand public » et « concentration du capital financier » ne varient pas sensiblement selon l'état des relations avec des ONG.
- les variables dépendantes à la variable RELONG (CAT ; MATRSE ; RELASSO ; MEDIAT ; CONDIV ; MIMDIV) : c'est-à-dire que les facteurs « catégorie de l'entreprise », « maturité RSE », « relation avec des associations », « intensité médiatique », « intensité concurrentielle dans le secteur d'activité » et « intensité de l'effet de mimétisme des relations avec des ONG dans le secteur d'activité » varient sensiblement selon l'état des relations avec des ONG.

Nous retiendrons ainsi les variables dépendantes à la variable RELONG pour les méthodes d'analyse descriptive que nous abordons ci-après.

#### ***2.1.2 Méthodes d'analyse descriptive***

Nous avons eu recours à deux types de méthode, l'analyse factorielle des correspondances (A) et l'analyse de correspondances multiples (B).

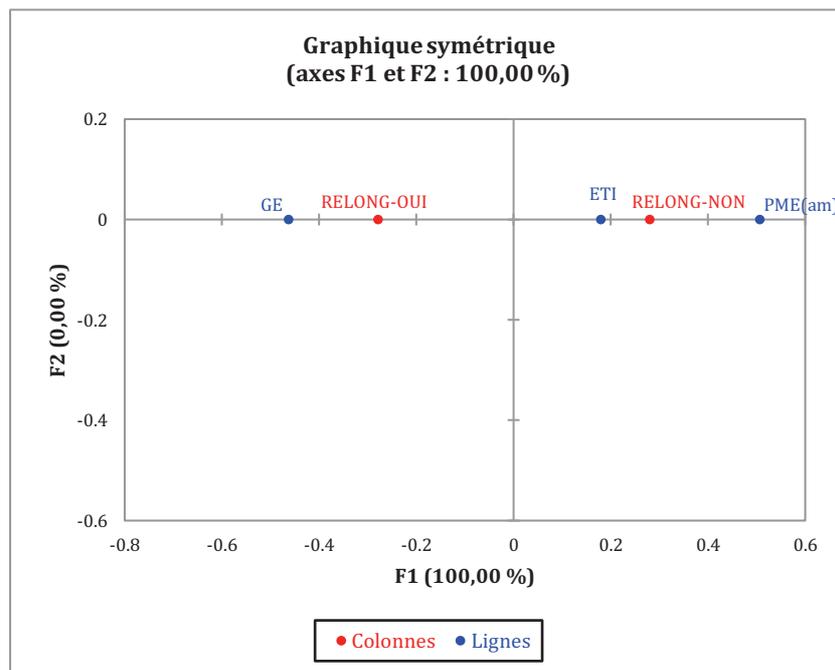
## A) Analyse factorielle des correspondances (AFC)

Les AFC ont été réalisées sur les variables démontrant une dépendance à la variable RELONG après le test du Khi-deux, c'est-à-dire que nous avons analysé les facteurs qui avaient tendance à varier selon l'état des relations avec des ONG.

### 1) AFC des variables « catégorie de l'entreprise » et « relation avec des ONG »

L'AFC ci-après nous permet de noter une certaine attraction entre la modalité GE et la modalité RELONG-OUI. La modalité ETI démontre une proximité avec la modalité RELONG-NON, mais se trouve plus proche de la modalité RELONG-OUI que la modalité PME(am). Ainsi les grandes entreprises de notre population sont les plus enclines à avoir des relations avec des ONG. Par ailleurs, les PME(am) démontrent un désintéressement quant aux relations avec des ONG alors que les ETI sont plus versatiles.

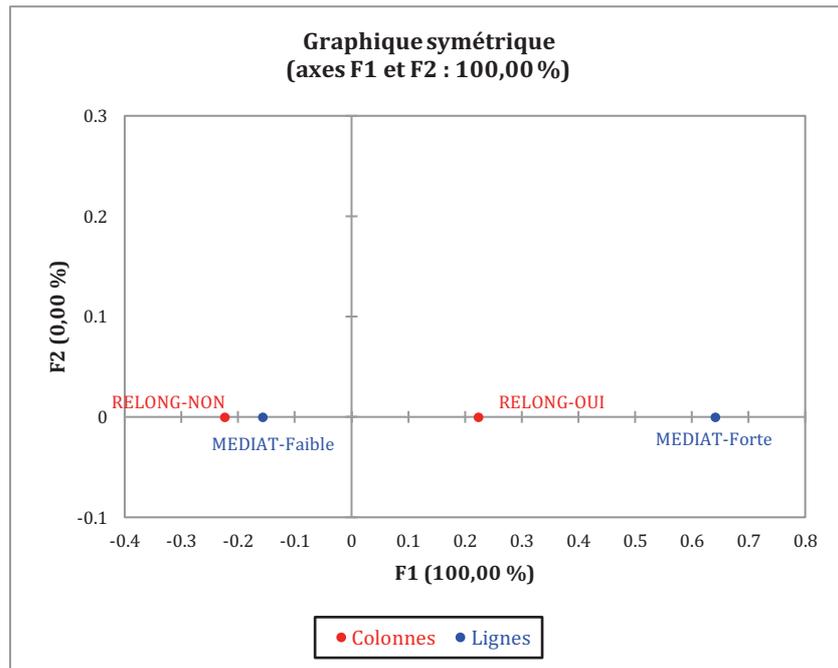
**Graphique chap.8.5 : AFC CAT-RELONG**



### 2) AFC des variables « intensité médiatique » et « relation avec des ONG »

Comme l'expose l'AFC ci-après, MEDIAT-Faible est proche de la modalité RELONG-NON. Ainsi les entreprises à faible intensité médiatique sont plus enclines à ne pas avoir de relation avec des ONG que les entreprises à forte intensité médiatique.

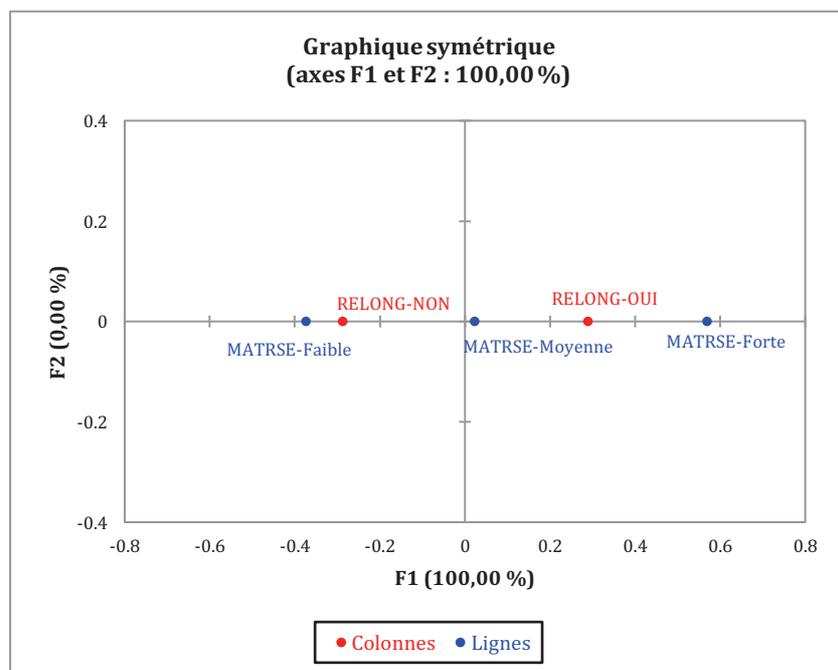
**Graphique chap.8.6 : AFC MEDIAT-RELONG**



**3) AFC des variables « maturité RSE » et « relation avec des ONG »**

Plus la maturité RSE de l'entreprise est forte plus l'entreprise est amenée à avoir des relations avec des ONG. L'inverse se confirme pareillement, plus la maturité RSE est faible et moins les sociétés développent de relation avec les ONG.

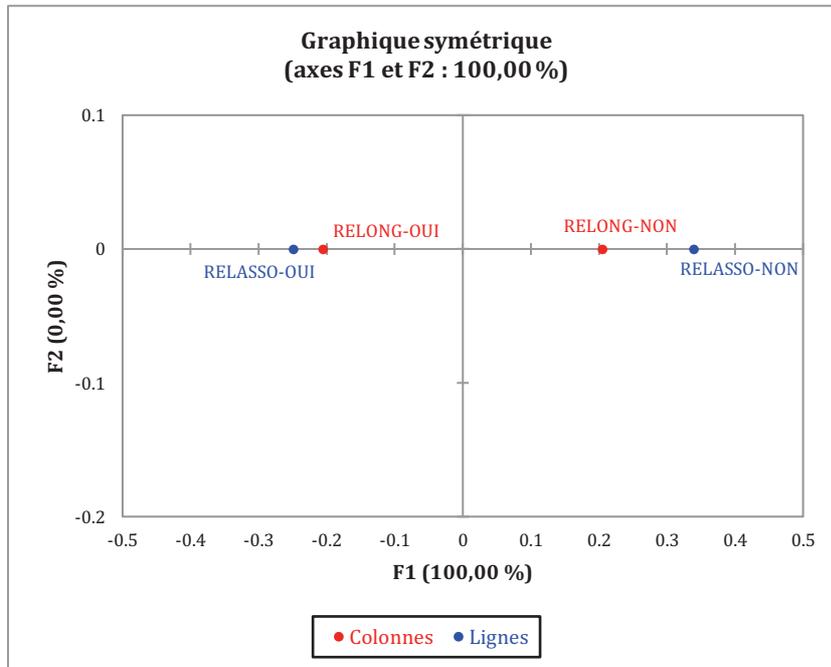
**Graphique chap.8.7 : AFC MATRSE-RELONG**



#### 4) AFC des variables « relation avec des associations » et « relation avec des ONG »

Les entreprises qui ont des relations avec des associations ont également tendance à avoir des relations avec des ONG. Similairement, les entreprises qui ne mentionnent pas de relation avec des associations ont tendance à ne pas mentionner de relation avec des ONG.

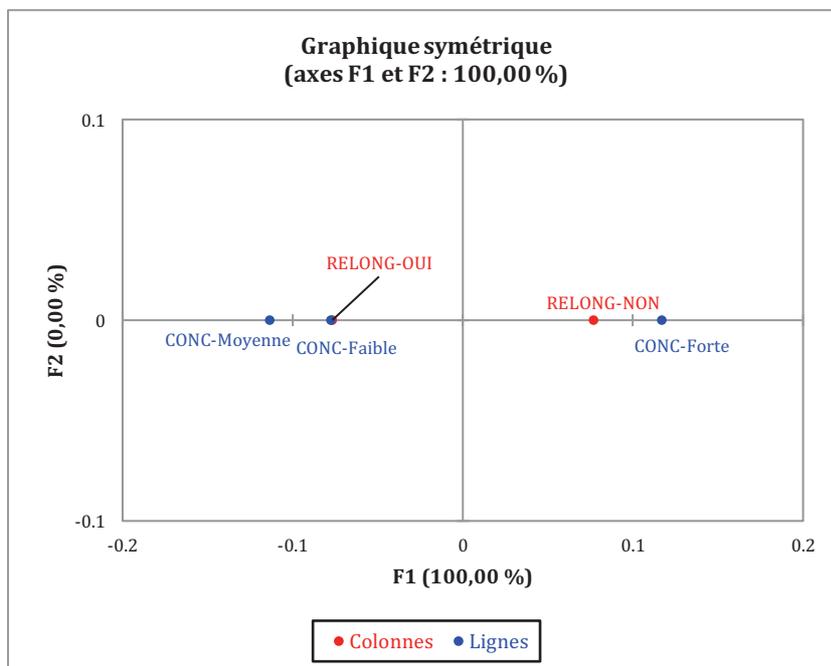
**Graphique chap.8.8 : AFC RELASSO-RELONG**



#### 5) AFC des variables « intensité concurrentielle » et « relation avec des ONG »

L'AFC ci-dessous énonce que les entreprises à faible intensité concurrentielle ont plus de relations avec des ONG que les entreprises à forte intensité concurrentielle qui s'inscrivent plus dans une attitude à ne pas mentionner de rapport avec la sphère non gouvernementale.

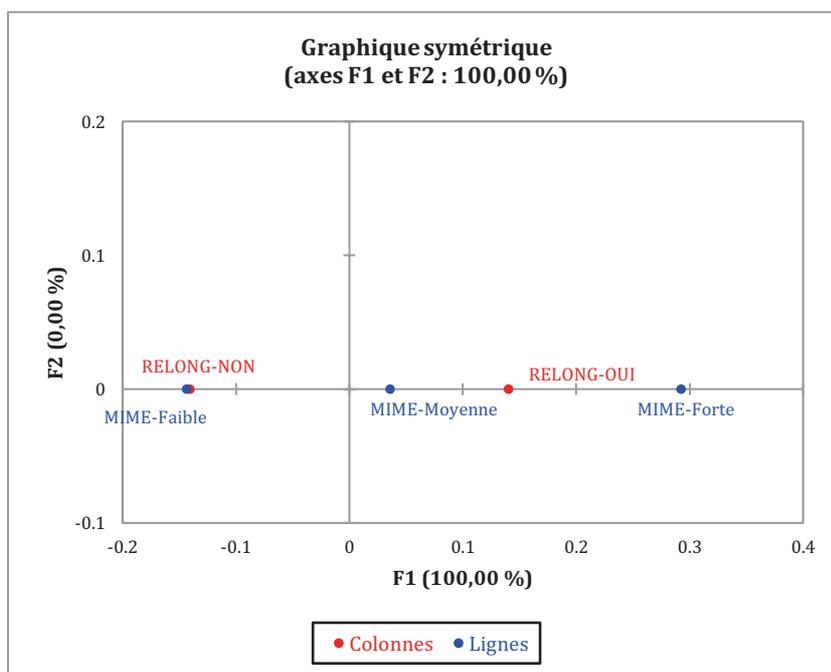
**Graphique chap.8.9 : AFC CONC-RELONG**



### 6) AFC des variables « intensité de l'effet de mimétisme » et « relation avec des ONG »

L'AFC ci-après explique que les entreprises qui ont tendance à mentionner des collaborations avec des ONG appartiennent à un secteur d'activité où la pratique est forte. Inversement, les entreprises qui ne font pas mention de liens avec des ONG s'enregistrent dans un secteur où la pratique est faible.

**Graphique chap.8.10 : AFC MIME-RELONG**



### B) L'analyse de correspondances multiples (ACM)

Dans le but de compléter notre analyse factorielle des correspondances qui met en jeu seulement deux variables entre-elles, nous avons réalisé des analyses de correspondances multiples afin matérialiser graphiquement les liens entre l'ensemble des variables révélées dépendantes aux tests d'indépendance à la variable « relation avec des ONG ».

L'ACM globale et l'ACM simplifiée nous permettent d'observer une proximité entre la modalité RELONG-OUI et les modalités RELASSO-OUI, CAT-GE, MEDIAT-Forte, MATRSE-Forte. C'est-à-dire que les entreprises qui ont des relations avec des ONG, ou du moins qui les mentionnent, mentionnent également des relations avec des associations, ont aussi pour certaines une forte médiatisation, une forte maturité RSE et appartiennent généralement à la catégorie des GE.

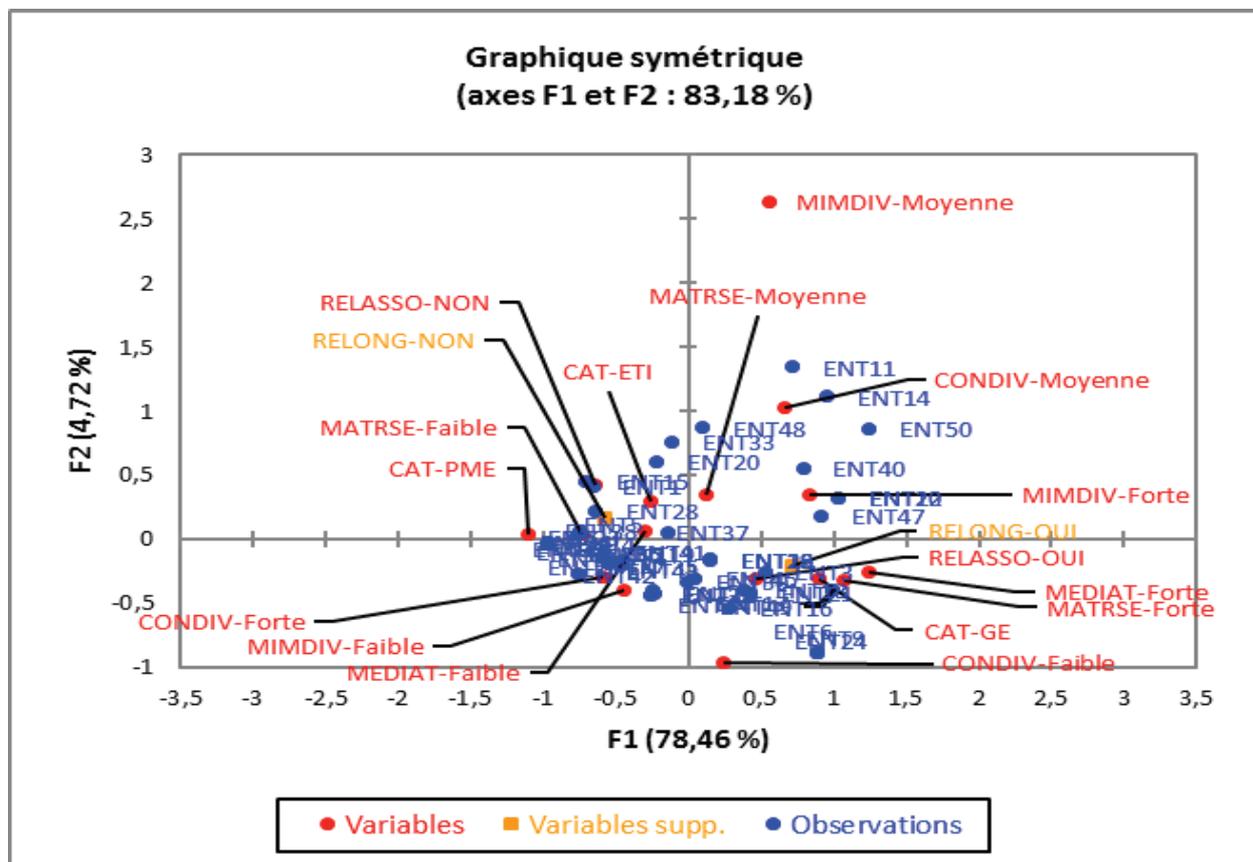
A l'inverse la modalité RELONG-NON est proche des modalités MATRSE-Faible, RELASSO-NON, MEDIAT-Faible, CAT-ETI, CAT-PME. C'est-à-dire que les entreprises

qui ne mentionnent pas de relations avec la sphère non gouvernementale sont plus généralement des PME(am) ou des ETI, qu'elles ont pour certaines une faible maturité RSE et une faible médiatisation et qu'elles ne mentionnent pas non plus de relations avec des associations.

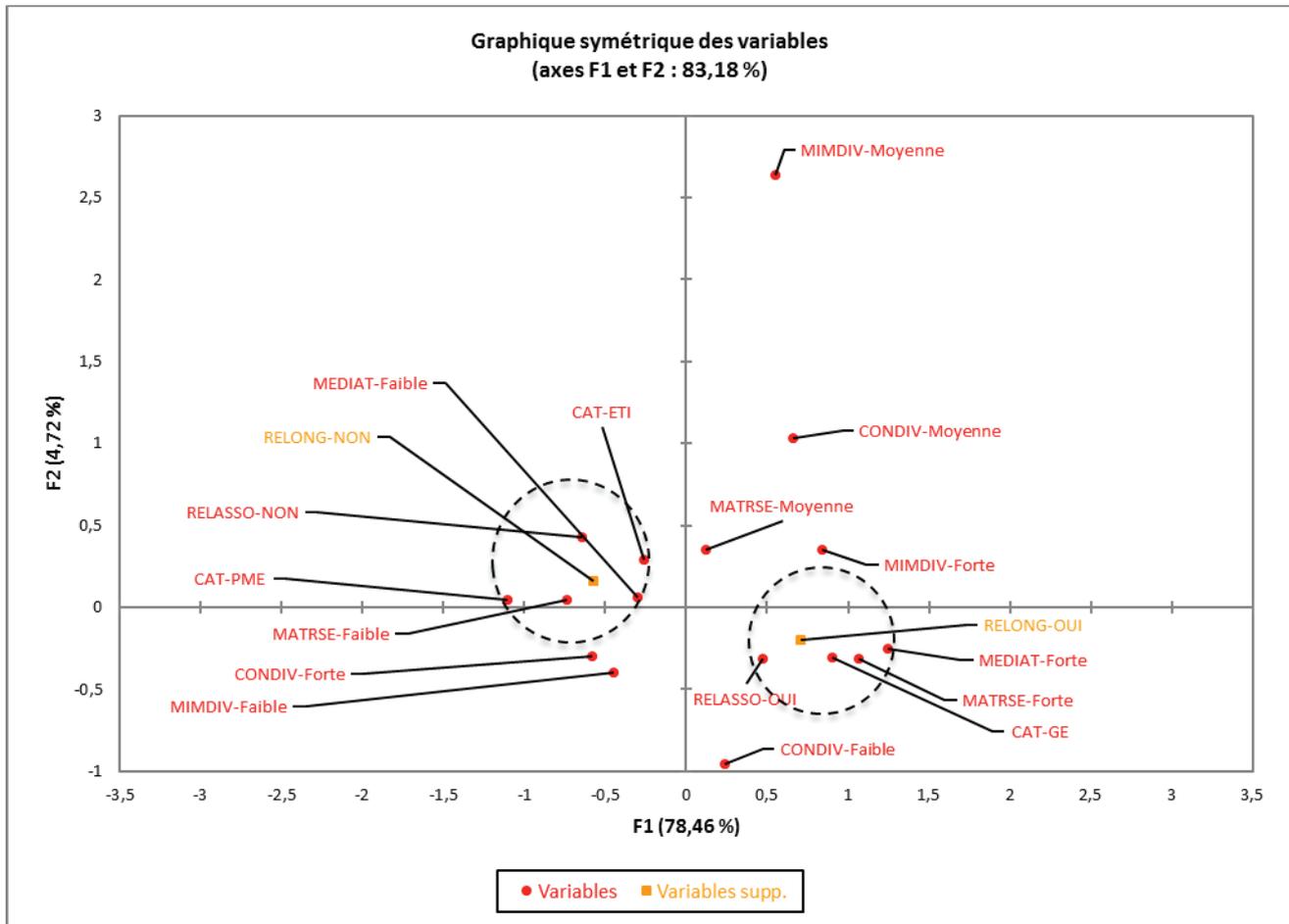
En observant les positions des entreprises et au regard des deux ACM ci-dessous (ACM globale et ACM simplifiée) on distingue principalement deux types de profil parmi les entreprises :

- les entreprises à forte implication RSE (MATRSE-forte, RELASSO-OUI, RELONG-OUI) : c'est-à-dire des entreprises qui ont une maturité RSE forte, qui entretiennent des relations avec des associations et des ONG. On note également que les grandes entreprises et les sociétés à forte intensité médiatique s'inscrivent dans ce profil ;
- et les entreprises à faible implication RSE (MATRSE-faible, RELASSO-NON, RELONG-NON) : c'est-à-dire des entreprises qui ont une maturité RSE faible et qui ne font pas explicitement état de relations avec des associations et des ONG. On note également que les petites et moyennes entreprises, les entreprises de taille intermédiaire et les sociétés à faible intensité médiatique ont tendance à s'inscrire dans ce profil.

**Graphique chap.8.11 : ACM globale**



### Graphique chap.8.12 : ACM simplifiée



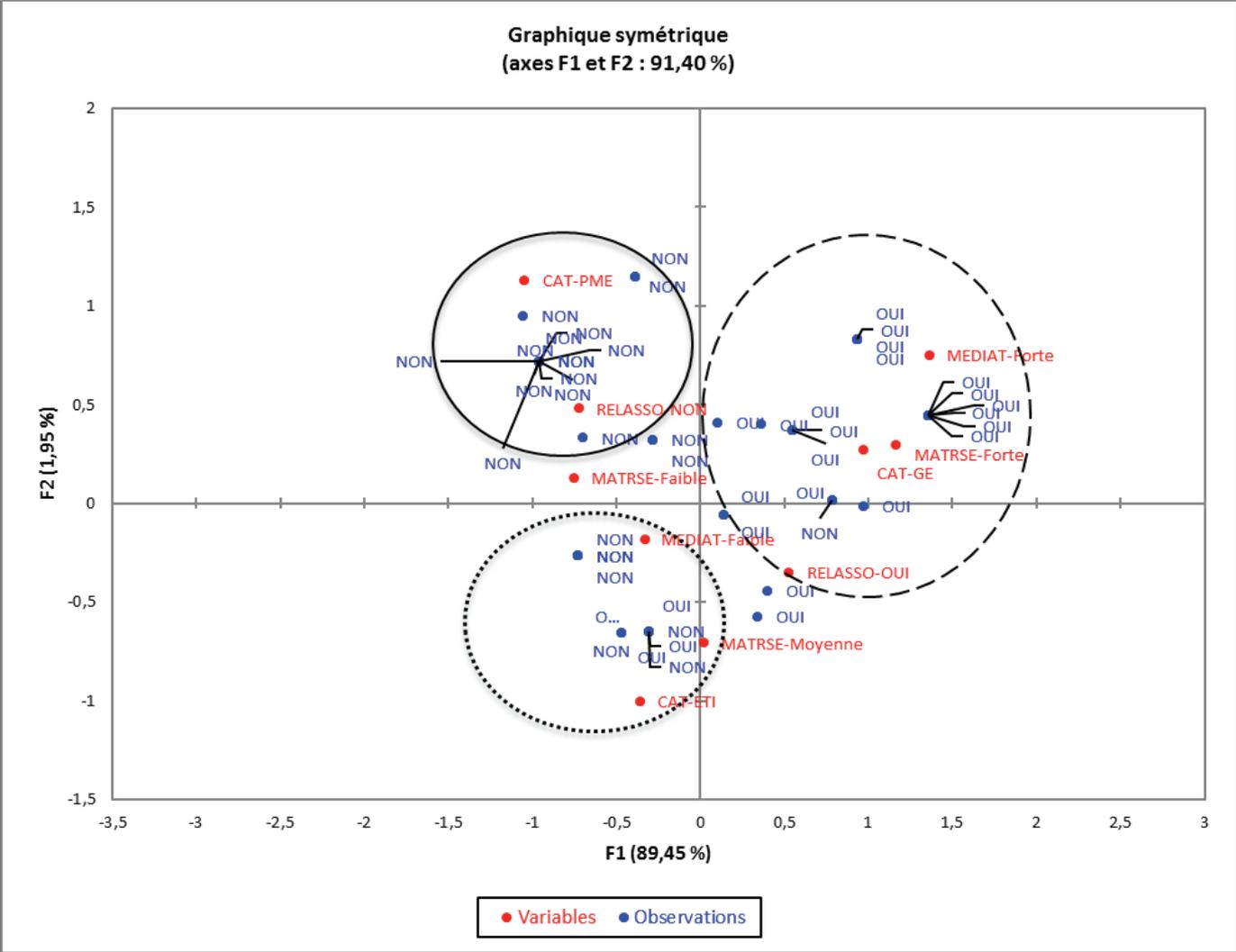
Enfin, l'ACM spécifique ci-dessous s'intéresse plus précisément aux modalités « OUI » et « NON » de la variable « relation avec des ONG » (RELONG).

La modalité « OUI » qui correspond aux entreprises mentionnant des collaborations avec des ONG (RELONG-OUI ; OUI sur le graphique) gravite essentiellement autour des modalités MEDIAT-Forte, MATRSE-Forte, CAT-GE, RELASSO-OUI (*aire ligne discontinue*). Donc au sein de notre échantillon il y a essentiellement des entreprises qui mentionnent des liens avec des ONG dans les modalités suivantes : « fort degré de médiatisation » ; « forte maturité RSE » ; « GE » ; « a des relations avec des ONG » ;

La modalité « NON » qui correspond aux entreprises ne mentionnant pas des collaborations avec des ONG (RELONG-NON ; NON sur le graphique) gravite essentiellement autour des modalités CAT-PME, RELASSO-NON, MAT-RSE-Faible (*aire ligne pleine*). Donc au sein de notre échantillon il y a principalement des sociétés qui ne pas mentionnent de rapports avec la sphère non gouvernementale dans les variables suivantes : « PME » ; « n'a pas de relation avec des ONG » ; « faible Maturité RSE ».

Enfin, les modalités « OUI » et « NON » de la variable « relation avec des ONG » (RELONG) cohabitent près des modalités MEDIAT-Faible, MATRSE-Moyenne, CAT-ETI (aire en pointillée). Donc, certaines entreprises de catégorie ETI, ayant une médiatisation faible et une maturité RSE moyenne, s'inscrivent dans les deux types de postures.

**Graphique chap.8.13 : ACM spécifique**



Après avoir détaillé nos résultats, nous exposons ci-après nos commentaires et les correspondances avec notre hypothèse.

## **2.2 Commentaires et homologation de l'hypothèse H.2**

Notre deuxième hypothèse précise que les rapports entre les ONG et les entreprises sont déterminés par différents critères et facteurs de contingence. Nos deux sous-hypothèses exposent qu'il y a des critères déterminants dans la posture des entreprises à l'égard des ONG et que l'existence des collaborations est soumise à des critères propres à chaque acteur.

Nos résultats présentés ci-dessous s'intéressent à la première sous-hypothèse de cette deuxième hypothèse. Nous verrons tout d'abord les variables étudiées dans notre démarche (2.2.1), puis les critères révélés peu pertinents (2.2.2) et enfin les critères qui se sont révélés être déterminants (2.2.3).

### ***2.2.1 Les variables étudiées***

Lors de notre analyse documentaire et statistique, nous avons exploré plusieurs variables dans les documents financiers et extra-financiers de nos sociétés : le secteur d'activité ; la catégorie de l'entreprise ; le degré d'internationalisation ; la concentration du capital financier ; la maturité RSE ; les relations avec la société civile<sup>28</sup> ; les relations avec des associations ; l'intensité des relations avec le grand public ; l'intensité médiatique ; l'intensité concurrentielle ; l'effet de mimétisme qui pouvait se générer dans le secteur d'activité.

Pour chacune de ces variables nous avons cherché à savoir s'il y a avait un lien avec l'attitude des entreprises à réaliser des collaborations avec des ONG.

### ***2.2.2 Les critères révélés peu pertinents***

À la suite de nos observations sur les tris croisés, mais aussi en appui des résultats des tests d'indépendance, il s'est avéré que certaines variables démontraient être peu déterminantes sur la conation<sup>29</sup> des entreprises. C'est en effet le cas pour les secteurs d'activités, le degré d'internationalisation, la relation avec le grand public et la concentration du capital financier. Nous n'excluons pas radicalement leur influence à ce stade de la recherche, mais la réaction de notre échantillon nous conduit à les écarter.

### ***2.2.3 Les critères révélés déterminants***

Ainsi, au regard de nos résultats il apparaît que certains critères sont déterminants dans la conation des entreprises, c'est-à-dire dans leur volonté d'agir.

---

<sup>28</sup> Par la suite, nous avons fait le choix d'exclure cette variable qui était répétitive avec la variable qui met en lumière l'existence de relation avec des associations.

<sup>29</sup> La conation étant l'effort vers le passage à l'acte.

Nous observons parmi ces critères déterminants : la catégorie de l'entreprise ; la maturité RSE ; les relations avec des associations ; le degré de médiatisation ; l'intensité concurrentielle ; l'effet de mimétisme.

On distingue des critères déterminants probants (A) et des critères déterminants atténués (B).

## **A) Les critères déterminants probants à la collaboration**

### ***1) La catégorie de l'entreprise***

Les entreprises de notre échantillon qui collaborent le plus avec des ONG sont des entreprises de type GE, en effet, 68,7% des entreprises collaboratives sont des GE. Par ailleurs, 77,3% des GE de notre échantillon sont dans une posture collaborative.

### ***2) La maturité RSE***

La maturité RSE entretient une relation de proximité avec la conation des entreprises sur leurs collaborations avec les ONG. En effet, 84,8% des entreprises qui ont une forte maturité RSE mentionnent des liens avec des ONG.

### ***3) Les relations avec des associations***

Les relations avec les associations sont généralement synonymes de collaborations avec des ONG. Cela s'explique par la parenté des pratiques. En effet, 80,6% des entreprises qui mentionnent des relations avec des ONG mentionnent également des liens avec des associations.

### ***4) Le degré de médiatisation***

Le degré de médiatisation est un facteur déterminant dans les relations entre les entreprises et les ONG. En effet, 89,6% des firmes qui ont une médiatisation forte mentionnent également des liens avec des ONG.

## **B) Les critères déterminants atténués**

### ***1) L'intensité concurrentielle***

L'intensité concurrentielle semble jouer un rôle dans la conation des entreprises. Néanmoins, les résultats sont plus maigres que pour les autres critères. En effet, comme révélé dans nos

précédents résultats il est difficile de dresser une posture pour les entreprises à forte ou moyenne intensité concurrentielle qui en moyenne adoptent les deux types de conation.

## ***2) L'effet de mimétisme***

Une tendance se dégage timidement pour ce critère. En effet, les entreprises qui collaborent appartiennent à 65,2% à des secteurs où les autres entreprises exposent également des liens avec la sphère non gouvernementale.

Il est important de préciser que notre recherche ne nous permet pas de savoir si seuls, ces critères peuvent être différenciateurs. Néanmoins, les entreprises qui collaborent capitalisent des contiguités avec certains critères. En effet, au regard de nos résultats, les entreprises de notre échantillon qui s'inscrivent dans une démarche collaborative avec des ONG sont pour la majeure partie des grandes entreprises (GE), avec une forte maturité RSE et une médiatisation élevée, elles nouent également en parallèle des liens avec des associations. À l'inverse, les entreprises qui s'inscrivent dans une démarche non collaborative présentent une maturité RSE faible, ainsi qu'une faible médiatisation et sont principalement incarnées par des PME.

Nous présentons ensuite les résultats en lien avec notre prochaine hypothèse qui souligne que les rapports collaboratifs avec les ONG contribuent à la performance globale des entreprises. Nos travaux actuels ne nous permettent pas de valider cette hypothèse, mais d'enrichir notre compréhension de l'objet. En effet, nous allons voir dans la prochaine partie que les ONG sont citées comme partie prenante dans les documents extra-financiers des entreprises afin de répondre à leur obligation légale imposée par l'article 225 du Grenelle II. De surcroît, on observe que les sociétés sont soucieuses de leurs performances extra-financières et qu'elles ont tendance à communiquer des actions sur les trois volets simultanément.

### ***Section 3 : Des ONG vectrices de l'obligation légale de transparence sur les informations environnementales, sociales et sociétales***

Nous verrons dans un premier temps la présentation de nos résultats (3.1) que nous commenterons par la suite (3.2).

#### **3.1 Présentation des résultats**

Nous verrons tout d'abord en rappelant les travaux précédents que les ONG permettent aux firmes de répondre à leur obligation légale imposée par l'article 225 de la loi Grenelle II du 12 juillet 2010 et son décret d'application du 24 avril 2012 (3.1.1). Puis, en parallèle de l'étude des variables exposées ci-dessus nous avons opéré deux autres travaux complémentaires sur la notion de performance. En effet, lors de notre analyse des documents externes et internes des entreprises nous nous sommes intéressés aux notions de performances. Nous avons dans un premier temps exploré la publication par les entreprises des performances extra-financières (3.1.2) puis nous avons examiné l'utilisation des termes « performance globale » dans lesdits documents (3.1.3). Enfin, nous détaillerons les indicateurs utilisés par les entreprises de notre échantillon pour le *reporting* de leur performance extra-financière (3.1.4).

##### ***3.1.1 Des ONG citées comme réponses à l'obligation juridique de communiquer sur l'extra-financier***

Nos travaux précédents nous ont permis de mettre en lumière que les ONG sont citées dans les *reporting* extra-financiers des firmes dans 44,5% des cas. En effet sur les 301 entreprises de notre échantillon, 134 font état de collaborations avec des ONG afin de satisfaire à leur obligation légale de communiquer sur leur(s) :

« a) *Impact territorial, économique et social de l'activité de la société :*

« — *en matière d'emploi et de développement régional ;*

« — *sur les populations riveraines ou locales ;*

« b) *Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société, notamment les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines :*

« — *les conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations ;*

« — *les actions de partenariat ou de mécénat ; »*

Nous remarquons ainsi que les ONG sont une partie prenante citée par les firmes dans leurs documents extra-financiers ce qui leur permet de répondre à l'obligation légale de l'article

225 de la loi Grenelle II du 12 juillet 2010 et son décret d'application du 24 avril 2012. Donc en ce sens les ONG apparaissent dans les performances extra-financières et plus précisément dans les performances sociétales des entreprises.

### ***3.1.2 La publication des performances extra-financières***

Nous observons que sur les 301 firmes examinées, 55 entreprises ne font pas de réelles mentions à leurs trois types de performance extra-financière simultanément. Donc 82% des entreprises de notre échantillon communiquent sur leurs trois performances extra-financières par le biais d'un *reporting* qui expose les actions menées et les impacts de l'entreprise dans les champs du développement durable. Nous avons placé l'ensemble de ces entreprises sous le prisme de trois variables étudiées plus haut que nous jugeons pertinentes, à savoir : la catégorie de l'entreprise ; la maturité RSE ; l'existence de relation avec des ONG.

Il apparaît dans le tableau ci-après que les entreprises qui sont le plus enclines à ne pas communiquer sur leurs performances extra-financières sont équitablement les ETI et les PME(am).

**Tableau chap.8.26 : Communication sur les trois performances extra-financières selon la catégorie de l'entreprise**

Catégorie de l'entreprise	Communication sur les trois performances				Total
	NON	Pourcentage	OUI	Pourcentage	
GE	9	16,4%	110	44,7%	119
ETI	23	41,8%	90	36,6%	113
PME(am)	23	41,8%	46	18,7%	69
Total	55	100,0%	246	100,0%	301

De même, on peut noter que les entreprises qui ne communiquent pas sur leurs performances extra-financières sont pour la grande majorité des entreprises avec une faible maturité RSE. À l'inverse, toutes les sociétés à forte maturité RSE communiquent sur l'ensemble de leurs performances extra-financières.

**Tableau chap.8.27 : Communication sur les trois performances extra-financières selon la maturité**

**RSE**

Maturité RSE	Communication sur les trois performances				Total
	NON	Pourcentage	OUI	Pourcentage	
Faible	44	80,0%	100	40,7%	144
Moyenne	11	20,0%	54	22,0%	65
Forte	0	0,0%	92	37,4%	92
Total	55	100,0%	246	100,0%	301

Enfin, il est intéressant de noter que parmi les entreprises qui ne communiquent pas sur l'ensemble de leurs performances, 83,6% (46 sociétés sur 55), mentionnent néanmoins des liens avec des ONG.

**Tableau chap.8.28 : Communication sur les trois performances extra-financières selon la relation avec les ONG**

Relation avec des ONG	Communication sur les trois performances				Total
	NON	Pourcentage	OUI	Pourcentage	
NON	9	16,4%	125	50,8%	134
OUI	46	83,6%	121	49,2%	167
Total	55	100,0%	246	100,0%	301

Donc les trois variables étudiées n'impactent que trivialement la communication des entreprises sur leurs performances extra-financières.

### ***3.1.3 Le recours aux termes « performance globale »***

Nous notons que sur les 301 entreprises de notre étude, seules 52 entreprises mentionnent les termes de performance globale dans leurs documents extra-financiers soit 17% des sociétés de notre échantillon. Nous avons placé ces entreprises sous le prisme des trois variables utilisées ci-dessus, c'est-à-dire la catégorie de l'entreprise, la maturité RSE et l'existence de relation avec des ONG.

Sur les 52 entreprises qui mentionnent la notion de performance globale dans leurs documents extra-financiers, il apparaît que ce sont majoritairement des ETI et des GE.

***Tableau chap.8.29 : Mention de la notion de performance globale selon la catégorie de l'entreprise***

Catégorie de l'entreprise	Mention de la notion de Performance Globale				Total
	NON	Pourcentage	OUI	Pourcentage	
GE	103	41,4%	16	30,8%	119
ETI	87	34,9%	26	50,0%	113
PME(am)	59	23,7%	10	19,2%	69
Total	249	100,0%	52	100,0%	301

Par ailleurs, la maturité RSE ne semble pas impacter la mention des termes « performance globale » qui n'apparaît pas significativement dans les résultats pour les entreprises à forte maturité RSE. En effet, sur les 52 entreprises qui mentionnent le concept 42,3% ont une faible maturité RSE, 26,9% ont une maturité RSE moyenne et 30,8% ont une forte maturité RSE.

***Tableau chap.8.30 : Mention de la notion de performance globale selon la maturité RSE***

Maturité RSE	Mention de la notion de Performance Globale				Total
	NON	Pourcentage	OUI	Pourcentage	
Faible	122	49,0%	22	42,3%	144
Moyenne	51	20,5%	14	26,9%	65
Forte	76	30,5%	16	30,8%	92
Total	249	100,0%	52	100,0%	301

Enfin, comme pour la variable précédente, l'existence de relation avec des ONG ne semble pas influencer la mention des termes « performance globale ». Effectivement, les résultats s'équilibrent.

***Tableau chap.8.31 : Mention de la notion de performance globale selon la relation avec des ONG***

Relation avec des ONG	Mention de la notion de Performance Globale				Total
	NON	Pourcentage	OUI	Pourcentage	
NON	137	55,0%	30	57,7%	167
OUI	112	45,0%	22	42,3%	134
Total	249	100,0%	52	100,0%	301

Ainsi, similairement aux variables étudiées pour la communication des entreprises sur leurs performances extra-financières, les variables présentées n'entretiennent pas de lien avec la mention des termes « performances globales » dans les documents extra-financiers des firmes.

Après avoir détaillé nos résultats, nous exposons ci-après nos commentaires et les correspondances avec notre hypothèse.

### 3.1.4 Synthèse des indicateurs utilisés pour le reporting de la performance extra-financière

Après l'étude des différents rapports RSE/DD des entreprises de notre échantillon, nous avons synthétisé les indicateurs les plus courants pour chaque segment de la performance globale que nous exposons ci-après.

#### A) Les indicateurs sociaux

**Tableau chap.8.32 : Indicateurs sociaux des rapports RSE/DD de notre échantillon**

INDICATEURS SOCIAUX
<b><i>Indicateurs relatifs à l'emploi des collaborateurs</i></b>
Effectif total (sexe ; âge ; type de contrat)
Moyenne d'âge du personnel
Nombre d'embauches (CDI/CDD)
Nombre de licenciements
Nombre de départs (démissions, rupture conventionnelle)
Nombre d'heures supplémentaires
Nombre de temps partiels
Nombre de salariés d'origine extérieur à l'entreprise
Rémunérations et évolution
Charges sociales
Participation
Intéressement
Chiffre d'affaires moyen
Nombre d'emplois créés
Réduction d'emploi et mesures liées (reclassement, accompagnement)
Pourcentage d'employés bénéficiant d'un entretien individuel de performance
État des distinctions reçues dans le cadre de la performance sociale
État de la satisfaction au travail (résultats des baromètres sociaux)
<b><i>Indicateurs relatifs aux relations sociales et à la liberté d'expression</i></b>
Nombre de salariés représentés par des organisations syndicales et représentants du personnel
État de la politique d'information, de consultation et de négociation s'agissant les modifications stratégiques de l'entreprise
État de la politique concernant la présence des salariés dans la gouvernance de l'entreprise
État de la politique concernant les libertés syndicales
État de la politique concernant les libertés syndicales dans les pays étrangers
État des procédures d'expression salariales en cas de litige
État des procédures d'appel en cas de litige
Nombre d'employés bénéficiant de conventions collectives
<b><i>Indicateurs relatifs à la santé et à la sécurité au travail</i></b>
État de la méthodologie pour comptabiliser et déclarer les accidents du travail et les maladies professionnelles
État des commissions paritaires existantes chargées de la santé sécurité au travail
Nombre d'accidents de travail

Taux d'absentéisme
Nombre de jours de travail perdus
Nombre d'accidents mortels
État de la politique concernant le SIDA
État des accords conclus avec les organisations syndicales concernant la santé-sécurité au travail
<b>Indicateurs relatifs à la formation</b>
Nombre total d'employés formés
Nombre d'heures de formation (par employé, catégorie socioprofessionnelle, type de contrat)
État de la politique en matière de GPEC
État de la politique en matière de formation continue
État de la politique s'agissant de la gestion des fins de carrières
<b>Indicateurs relatifs à la diversité et à l'égalité des chances</b>
État de la politique concernant l'égalité des chances
État du suivi et résultats de la politique concernant l'égalité des chances
État de la politique concernant la lutte contre les discriminations
État du suivi et résultats de la politique concernant la lutte contre les discriminations
État de la diversité au sein de la gouvernance d'entreprise (proportion femme/homme ; âge ...)
État de la diversité au sein des effectifs (proportion femme/homme ; âge ...)
État de la politique concernant l'emploi et l'insertion des travailleurs handicapés

## B) Les indicateurs sociétaux

**Tableau chap.8.33 : Indicateurs sociétaux des rapports RSE/DD de notre échantillon**

INDICATEURS SOCIÉTAUX
<b>Indicateurs relatifs à la sous-traitance</b>
État de la politique concernant la prise en compte des droits de l'homme dans les achats et la relation avec les fournisseurs et les sous-traitants
État de la politique concernant la performance relative aux droits de l'homme sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement et chez la sous-traitance
État de la politique d'évaluation de la performance relative aux droits de l'homme sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement et chez la sous-traitance
État du suivi et résultats de la politique de la performance relative aux droits de l'homme (chaîne d'approvisionnement et sous-traitance)
Nombre d'accidents du travail chez la sous-traitance
Jours de travail perdus chez la sous-traitance
Taux d'absentéisme chez la sous-traitance
Nombre d'accidents mortels chez la sous-traitance
<b>Indicateurs relatifs à l'impact territorial économique</b>
État de la politique de management des impacts de l'activité de l'entreprise sur les communautés locales
État des actions mises en œuvre pour réduire les impacts de l'activité de l'entreprise sur les communautés locales
État du suivi et résultats des actions mises en œuvre pour réduire les impacts de l'activité de l'entreprise sur les communautés locales
État du dialogue avec les parties prenantes concernant les impacts de l'activité de l'entreprise sur les communautés locales

État des impacts économiques indirects de l'entreprise sur les territoires
État des actions et sommes investies en faveur des communautés locales
État des actions sommes investies en faveur des associations
État des actions sommes investies en faveur des ONG
État des actions sommes investies en faveur du territoire
Sommes investies dans les infrastructures en faveur des parties prenantes
<b>Indicateurs relatifs aux relations avec les parties prenantes</b>
État de la politique concernant le dialogue avec les communautés locales
État des procédures d'expression de griefs à la disposition des communautés locales
État des actions de mécénat réalisées en faveur des parties prenantes
État des partenariats réalisés avec les parties prenantes
État des distinctions reçues dans le cadre des relations sociétales
État des distinctions reçues dans le cadre de la performance sociétale
Répartition des investissements sociétaux

### C) Les indicateurs environnementaux

***Tableau chap.8.33 : Indicateurs environnementaux des rapports RSE/DD de notre échantillon***

INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX
<b><i>Indicateurs relatifs à la matière première, l'énergie et l'eau</i></b>
État de la consommation de matière première de l'entreprise
État des matériaux non recyclés consommés par l'entreprise provenant de l'extérieur
État des matériaux recyclés consommés par l'entreprise provenant de l'extérieur
État de la consommation directe d'énergie
État de la consommation indirecte d'énergie
État de la politique pour utiliser des énergies renouvelables
État de la politique pour améliorer le rendement énergétique de l'entreprise
État de l'empreinte de consommation énergétique des produits de l'entreprise
État de la consommation d'eau de l'entreprise
Source d'approvisionnement en eau de l'entreprise
État des impacts de la consommation d'eau de l'entreprise sur l'environnement
État des prélèvements annuels d'eau dans la nappe phréatique et en surface
Volume d'eau recyclée et réutilisée
État des rejets significatifs dans l'eau
État des consommations énergétiques de la gestion de cycle de vie des produits
État des consommations énergétiques des déplacements du personnel dirigeant
État des consommations énergétiques des déplacements du personnel encadrant
État des consommations énergétiques des déplacements du personnel opérationnel
État des émissions de gaz à effet de serre
État des émissions qui affectent la couche d'ozone
État des polluants atmosphériques émis
État des déchets de l'entreprise

État de la gestion des déchets de l'entreprise
État de la destination des déchets de l'entreprise
État des rejets accidentels de produits polluants
<b>Indicateurs relatifs à la biodiversité</b>
État de l'occupation de l'entreprise dans les habitats à forte biodiversité
État de l'activité de l'entreprise dans ces zones à forte biodiversité
État des impacts de l'activité de l'entreprise sur la biodiversité
État de l'impact de la production de l'entreprise sur l'environnement
État de l'impact de l'extraction de l'entreprise sur l'environnement
État des impacts de l'activité de l'entreprise sur les zones sensibles et protégées
État de l'impact de l'entreprise sur la modification des habitats naturels
État des actions pour protéger et restaurer ces zones
État des actions et des programmes de prévention et de restauration des écosystèmes
État des espèces menacées par les activités de l'entreprise
État des actions pour la protection des espèces menacées par les activités de l'entreprise
<b>Indicateurs relatifs au management environnemental</b>
État des certifications reçues dans le cadre du management environnemental
Total des dépenses environnementales par type d'actions
État de la politique de performance environnementale de l'entreprise
État de la communication sur la performance environnementale
État des formations internes allouées sur la performance environnementale
État de la sensibilisation interne sur la performance environnementale
État de la sensibilisation externe sur la performance environnementale
État des audits internes et externes sur la performance environnementale
État des procédures de contrôle de la performance environnementale
<b>Indicateurs relatifs au respect des accords et règlement</b>
État du respect des accords et des règlements concernant la performance environnementale
État des pénalités reçues dans le cadre de la performance environnementale
<b>Indicateurs relatifs aux filiales</b>
État de la politique environnementale dans les filiales

### 3.2 Commentaires et homologation de l'hypothèse H.4

La dernière hypothèse impactée par nos résultats est la quatrième hypothèse de notre recherche qui précise que les rapports collaboratifs avec les ONG contribuent à la performance globale des entreprises.

Il convient de nuancer l'impact des résultats de cette analyse documentaire et statistique sur cette hypothèse, néanmoins plusieurs constats sont intéressants à mettre en exergue.

Tout d'abord, nous constatons que de 44,5% des sociétés de notre échantillon mettent en exergue des collaborations avec des ONG dans leurs documents extra-financiers. Ces mentions sont liées à leur obligation de transparence sur leurs activités extra-financières prescrite par l'article 225 du Grenelle II. De plus, on souligne le lien entre la performance extra-financière et les collaborations avec les ONG qui sont employées comme solution pour remplir la contrainte juridique.

Ensuite, nous notons qu'une très grande majorité des entreprises de notre échantillon communiquent sur leurs performances extra-financières. Effectivement, sur les 301 entreprises, 82% des firmes communiquent simultanément sur leurs performances sociales, sociétales et environnementales soit 246 sociétés. Cette communication prend pour ces entreprises la forme d'un *reporting* qui retrace les actions et les impacts des firmes dans les champs du développement durable. Il y a donc une conscientisation de la part des entreprises qui s'impliquent dans une démarche globale de la performance. Néanmoins, le vocable « performance globale » est peu utilisé, ce qui peut traduire une faible maîtrise du concept. En effet, seuls 17% des sociétés de notre échantillon y font référence textuellement. On peut alors s'attendre à une approche plus dédiée de la performance globale qu'une approche intégrée.

Par ailleurs, 49,2% des entreprises qui communiquent sur leurs trois performances extra-financières mentionnent également des liens avec des ONG. De même, 42,3% des entreprises qui mentionnent le concept de « performance globale » exposent conjointement des collaborations avec la sphère non gouvernementale. Les chiffres ne nous permettent pas d'ériger une généralité, mais nous pouvons présupposer des liens entre la posture collaborative et la performance globale des entreprises.

## Synthèse générale du chapitre 8

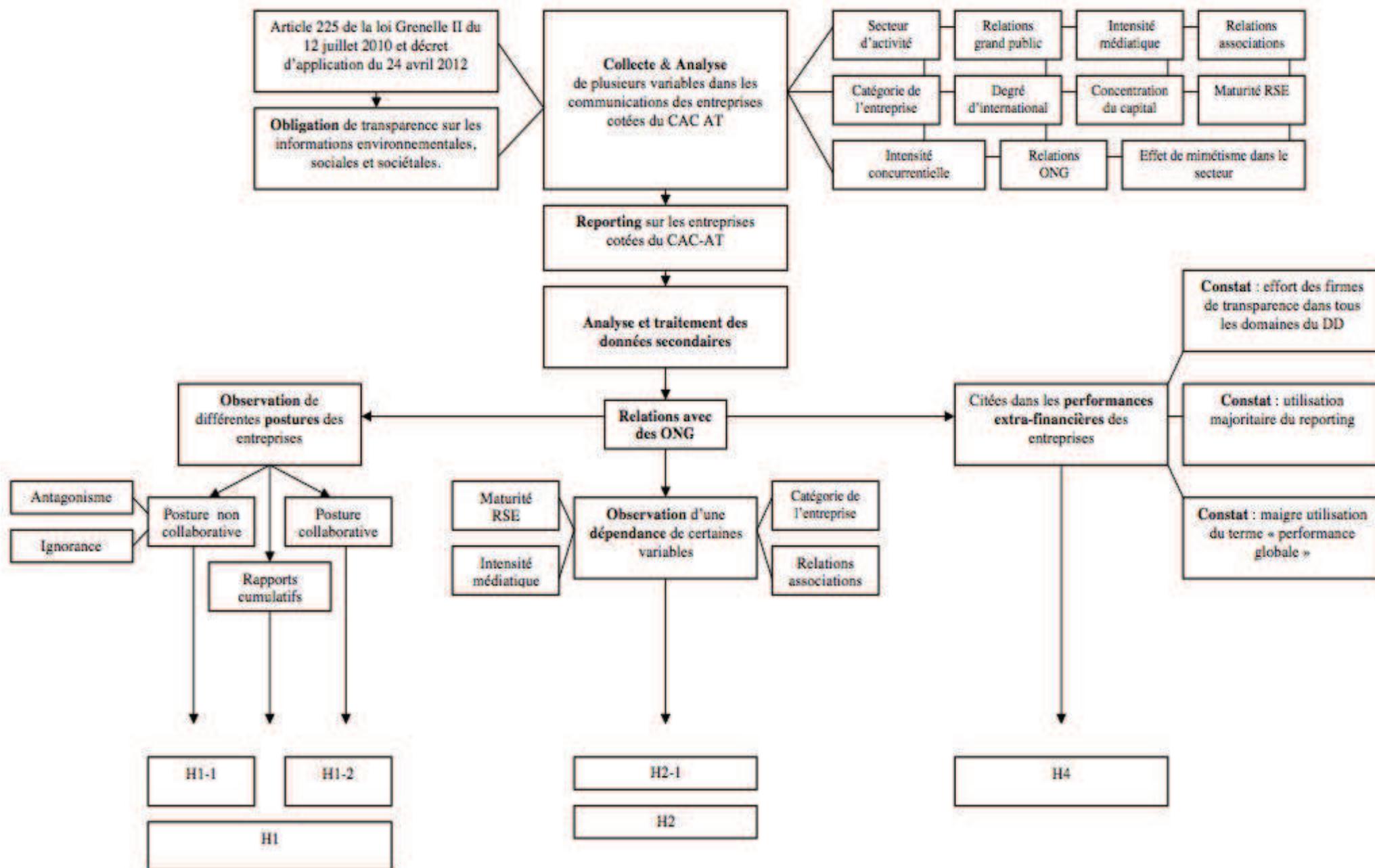
En conclusion de cette première section, nous avons mis en lumière à travers notre analyse documentaire et statistique plusieurs éléments qui enrichissent notre réflexion. Premièrement, les entreprises démontrent plusieurs postures à l'égard des ONG : une posture collaborative ; et une posture non collaborative. On remarque ainsi à travers ces postures des rapports collaboratifs, d'ignorance et antagonistes. Par ailleurs, ces rapports ne s'excluent pas les uns des autres et démontrent être cumulatifs.

De même, il y a des critères déterminants qui influencent la conation des sociétés dans les collaborations. En effet, certains critères sont récurrents dans les profils des entreprises qui collaborent. On note principalement : la catégorie de l'entreprise ; la maturité RSE ; l'existence de relation avec des associations ; l'intensité médiatique.

Ces critères se matérialisent aussi en modalités négatives pour les entreprises en posture non collaborative.

Enfin, les entreprises formalisent l'état de leur performance extra-financière à travers un *reporting* qui retrace les actions et les impacts des firmes dans les champs du développement durable. Ensuite, les ONG citées dans les documents extra-financiers des firmes permettent aux entreprises de répondre à leur obligation légale exigée par l'article 225 du Grenelle II. On note qu'elles apparaissent dans les performances de l'entreprise. En conséquence, il existe une relation entre les ONG et la performance. Enfin, bien que les entreprises mentionnent marginalement les termes de « performance globale » dans leurs documents extra-financiers, elles soulignent un engagement dans l'ensemble des performances extra-financières établissant alors une démarche globale.

*Figure chap.8.1 : Schéma synthétique de la démarche de l'analyse des données secondaires*



## **De l'analyse des données secondaire à l'analyse des données primaires**

La première partie de notre étude empirique caractérisée par la collecte et l'analyse des données secondaires nous ont permis en premier lieu de constituer notre échantillon. Nous avons en effet étudié 301 entreprises et nous avons par voie de conséquence dressé une liste d'ONG en posture collaborative à partir des indications données par les firmes.

Cette première étape a également été l'occasion de faire plusieurs observations :

- les entreprises et les ONG manifestent différents types de liens ;
- les entreprises en posture collaborative dégagent majoritairement un profil récurrent ;
- les entreprises communiquent simultanément sur l'ensemble de leurs performances
- les entreprises utilisent majoritairement le *reporting* comme moyen de mesure et de communication ;
- les entreprises mentionnent régulièrement des rapports avec des ONG dans la communication de leur performance sociale, sociétale ou environnementale ;
- les termes de performance globale sont peu utilisés.

Il convient à partir de notre analyse de données primaires d'approfondir ces pistes d'exploration :

- en détaillant les différents rapports entre les entreprises et les ONG ;
- en approfondissant les modalités de ces rapports ;
- en étudiant la place du dialogue entre ces deux acteurs ;
- en explicitant les critères préalables et les facteurs de contingence qui déterminent les rapports entre les ONG et les entreprises ;
- en jugeant le degré d'instrumentalisation des postures collaboratives ;
- en étudiant le lien entre les ONG et la performance globale ;
- en exprimant les impacts des ONG sur la performance globale ;
- en exposant la mesure de la contribution des ONG à la performance globale.

## Chapitre 9 : Résultats de la collecte des données primaires via les entretiens semi-directifs

Nous présentons dans cette section les résultats de notre analyse qualitative sur nos données primaires ainsi que les commentaires et les effets sur la validation de nos hypothèses. En effet, dans un premier temps, pour chaque hypothèse nous présentons les résultats de notre enquête qualitative en ayant recours à l'analyse thématique. Puis les conclusions générées dans les résultats de notre analyse nous ont permis d'affiner notre démarche exploratoire et de valider certaines de nos hypothèses.

Notre guide d'entretien, abordait successivement les thèmes suivants : RSE et gouvernance partenariale (thème 1) ; Modalités de partenariat entre l'ONG et les entreprises (thème 2) ; Mesure de l'impact des collaborations sur la performance globale (thème 3). Nous avons interrogé des ONG et des entreprises en posture collaborative et non collaborative. De même, lors de nos entretiens, trois des entreprises interviewées (Carrefour, Sanofi, Orange) nous ont proposé d'interroger leur fondation d'entreprise pour croiser nos résultats et améliorer notre visibilité sur notre objet de recherche. Ces fondations ont une démarche complémentaire avec les entreprises sondées. Lorsqu'elles ne sont pas traitées à part, les fondations sont comprises dans les verbatims des entreprises en posture collaborative. Nous avons effectivement parfois fait le choix d'intégrer leurs verbatims avec ceux des entreprises, car chacune de ces structures s'inscrit dans la stratégie de la firme et participe donc à sa performance globale.

***Tableau chap.9.1 : Glossaire des abréviations utilisées dans l'analyse des données primaires***

<b>Abréviation</b>	<b>Signification</b>
ENT C	Entreprise inscrite dans une posture collaborative
FOND	Fondation d'entreprise dans une posture collaborative
ENT NC	Entreprise inscrite dans une posture non collaborative
ONG C	ONG inscrite dans une posture collaborative
ONG NC	ONG inscrite dans une posture non collaborative

Par ailleurs, nous faisons le choix de découper la présentation de cette section en la rythmant autour des quatre hypothèses renvoyant par conséquent à différentes parties du guide d'entretien sans respecter la chronologie de ce dernier. Ainsi, nous verrons tout d'abord qu'il existe différents liens entre les entreprises et les ONG (section 1). Puis nous exposerons que les rapports entre les ONG et les entreprises sont déterminés par différents critères préalables

et facteurs de contingence (section 2). Ensuite, nous démontrerons que les collaborations entre les ONG et les entreprises sont instrumentalisées (section 3). Enfin, nous verrons que les rapports collaboratifs avec les ONG contribuent à la performance globale des entreprises (section 4).

### ***Section 1 : Il existe différents liens entre les entreprises et les ONG***

L'analyse des données secondaires collectées dans notre échantillon de 301 entreprises nous a permis d'observer que les entreprises et les ONG manifestaient différentes postures qui pouvaient être collaboratives ou non collaboratives. Par ailleurs, nous avons remarqué que ces postures étaient également cumulatives. La collecte des données primaires réalisée auprès des acteurs de notre échantillon a eu pour objectif de consolider l'état de ces différents liens.

Nous présentons dans un premier temps les résultats de notre analyse (1.1) que nous commentons et rapprochons de notre première hypothèse dans un second temps (1.2).

#### **1.1 Présentation des résultats de l'analyse qualitative pour l'hypothèse H1**

Nous aborderons ci-après les notions de gouvernance (1.1.1) et de dialogue (1.1.2). Puis nous verrons les modalités des collaborations entre ONG et entreprises (1.1.3). Enfin, nous évoquerons le cas de la dénonciation par les ONG (1.1.4).

##### ***1.1.1 L'ouverture de la gouvernance des entreprises***

Nous verrons, tout d'abord, le degré de connaissance de nos répondants sur la notion de « gouvernance partenariale » (A), puis leur utilisation des comités parties prenantes (B), pour enfin comprendre la place des ONG dans les parties prenantes de l'entreprise (C).

##### **A) Compréhension de la notion de gouvernance partenariale**

Nous avons dans un premier temps interrogé l'ensemble des répondants sur la « *gouvernance partenariale* »<sup>30</sup>. Il apparaît qu'abordée en ces termes c'est une notion qui est peu familière auprès de nos populations. En effet, sur l'ensemble des interrogés seuls 32% comprennent et savent expliquer ce qu'est la gouvernance partenariale.

---

<sup>30</sup> Comme développé dans notre état de l'art, nous retenons la dimension la plus large de la gouvernance partenariale, c'est-à-dire celle où les entreprises invitent l'ensemble des parties prenantes à la table des décisions où elles seront sollicitées pour leurs conseils et/ou leur expertise.

**Tableau chap.9.2 : Connaissance de la notion de gouvernance partenariale**

	OUI	NON	Total
ENT C	4	10	14
FOND	1	2	3
ENT NC	6	1	7
ONG C	2	12	14
ONG NC	1	5	6
Total	14	30	44
Pourcentage	32%	68%	100%

Qu'elles soient dans une posture collaborative ou non collaborative, les entreprises sont plus coutumières que les ONG sur la question. En revanche, certaines firmes expliquent qu'« exprimée sous ce vocable » (ENTC3) le concept de gouvernance partenariale n'est pas commun. Les verbatims sont identiques chez les ONG, qui majoritairement ne sont pas à l'aise avec la formulation : « *Ce n'est pas un terme que j'emploie et que j'entends.* » nous apprend le WWF. Ainsi, la gouvernance partenariale entendue en son sens le plus large comme le gouvernement de l'entreprise qui intègre l'ensemble des parties prenantes dans les décisions de la firme n'est pas représentée majoritairement dans le discours de nos structures. Néanmoins, nous notons que certaines de leurs pratiques s'y apparentent, c'est le cas du dialogue qui se matérialise entre nos répondants et l'existence de « *comités parties prenantes* »<sup>31</sup>.

Extraits d'entretien//Bouygues (ENT C)

*« La gouvernance, tout d'abord, c'est avoir un leader qui a compris que pour faire du business responsable il faut tendre vers une entreprise contributive. C'est-à-dire, une entreprise qui doit produire plus d'externalités positives qu'elle ne génère d'externalités négatives. Tant que le leader ne l'a pas compris, ça ne peut pas fonctionner. On a donc besoin de leaders éclairés qui doivent comprendre que le business de demain prendra en compte la matérialité des enjeux de l'entreprise et ils devront tendre vers une neutralité complète des écosystèmes de l'entreprise et ainsi tendre vers une contribution positive. On ne peut pas passer d'un modèle négatif à un modèle positif contributif en une seule génération de solutions. Ça prend du temps, mais la trajectoire elle ne doit pas dévier, il faut tendre vers l'entreprise contributive. Il faut mesurer les réels impacts des activités de l'entreprise sur les écosystèmes, sur la consommation de ressources, sur les énergies fossiles, les matières premières et à partir de là il faut trouver des solutions dans ces modèles économiques. La plupart du temps, les plus grandes innovations à venir et en cours sont des innovations sur les modèles économiques et managériaux. Il s'agit alors d'avoir un système de mesure de la performance qui ne doit pas simplement être financier, mais qui doit être également immatériel. La valeur d'une entreprise aujourd'hui est essentiellement immatérielle ».*

<sup>31</sup> Entreprises et ONG font régulièrement référence à ce dispositif une fois la définition de la gouvernance partenariale donnée lors de l'entretien.

## **B) La notion de « comité parties prenantes »**

Alors que l'expression « gouvernance partenariale » peine à trouver sa place dans le discours des répondants, la notion de « comité parties prenantes » apparaît avec plus d'aisance lorsqu'on aborde la perspective d'intégrer l'ensemble des parties prenantes aux décisions de l'entreprise. En l'espèce, Bouygues informe : « *Nous avons des comités de parties prenantes, nous les consultons, nous avons des parties prenantes contractuelles et non contractuelles* ». L'entreprise Carrefour nous rapporte « *nous faisons beaucoup de comités avec des parties prenantes, mais nous appelons cela 'dialogue parties prenantes' et non 'gouvernance partenariale'* ». De même l'ONG CARE explique « *concrètement ça se traduit par une présence de notre DG à des panels* », le WWF ajoute que « *c'est quelque chose qui m'est familier, puisque nous sommes partie prenante du secteur privé. [... ] Il y a des consultations de parties prenantes qui rassemblent énormément d'intervenants de parties prenantes comme les salariés du groupe, des clients, des ONG, des experts, des scientifiques. Par exemple, j'interviens pour des consultations de parties prenantes sur le thème de l'environnement* ». Les entreprises ouvrent ainsi leur gouvernance en matérialisant des comités où les ONG sont invitées à participer et où elles sont consultées sur des thématiques spécifiques en lien avec leurs champs de compétence. Toutefois, nous ne sommes pas dans le cadre d'un partage de la propriété de l'entreprise, ni dans une participation des ONG à l'orientation stratégique globale de la firme, mais dans une coopération spécifique et technique, associée à des problématiques spécifiques en lien avec la responsabilité sociale des entreprises ce qui atteste l'ouverture de la gouvernance des sociétés.

### Extraits d'entretien//Michelin (ENT C)

« *On fait des réunions de parties prenantes, on fait des réunions internationales assez importantes, avec nos parties prenantes européennes, asiatiques, américaines. On a jamais fait de réunions parties prenantes mondiales, car ça n'aurait pas vraiment de sens, c'est tellement lointain que ce n'est pas très pertinent. Est-ce qu'on associe des parties prenantes à des prises de décisions stratégiques ? Pas vraiment, en effet, dans ces réunions on a créé des ateliers de réflexion sur des thématiques. Par exemple, pour la mobilité durable en milieu urbain, le but était : d'écouter. En revanche, sur des projets précis, alors là oui, on convoque les parties prenantes, pour leur soumettre les projets* ».

### Extraits d'entretien//Thales (ENT C)

« *Notre comité éthique, qui a vocation à définir la politique de l'ensemble du groupe, est composé de membres qui sont des représentants des attentes des parties prenantes donc on va avoir le directeur des relations investisseurs, on a des acteurs du business, le directeur des achats et tout ceci présidé par notre Secrétaire général. Ce comité éthique est à l'écoute de nos parties prenantes, il partage les signaux faibles ou non et il donne la ligne politique éthique adéquate. Le dialogue est fait au niveau de l'entreprise elle-même, mais*

également à travers un niveau sectoriel. C'est pourquoi nous avons développé au niveau mondial une organisation qui réunit les grandes entreprises de l'aéronautique et de la défense. Ces entreprises sont américaines, brésiliennes, canadiennes, israéliennes. Ce forum permet de réunir ces entreprises avec ses clients, mais aussi les grandes organisations internationales comme l'OCDE, ou encore les ONG comme Transparency, et enfin des acteurs de la finance ».

### C) L'appartenance des ONG aux parties prenantes de l'entreprise

Nous avons demandé à nos répondants s'ils estimaient que les ONG étaient une partie prenante de l'entreprise. Comme l'atteste le tableau ci-dessous, pour la majorité des structures, elles constituent une partie prenante.

**Tableau chap.9.3 : L'appartenance des ONG aux parties prenantes de l'entreprise**

	OUI	NON	Autre	Total
ENT C	14	0	0	14
FOND	3	0	0	3
ENT NC	3	1	3	7
ONG C	11	3	0	14
ONG NC	0	6	0	6
Total	31	10	3	44
Pourcentage	70%	23%	7%	100%

Toutes les sociétés en posture collaborative ont intégré dans leur cartographie ces acteurs qui gravitent autour de leurs intérêts qui peuvent se caractériser par « *des intérêts communs* » (Lafarge ENT C) et reconnaissent leur « *niveau de spécialisation* » (Bouygues ENT C). Par ailleurs, les ONG en posture non collaborative ne se considèrent pas comme partie prenante de l'entreprise, c'est que confirme l'ONG CCFD - Terre Solidaire : « *je ne pense pas qu'on puisse dire que l'on est une partie prenante, on essaye de faire émerger des sujets et de faire du bruit autour de ces sujets* », et mettent en exergue le critère du besoin d'autonomie pour justifier leur position : « *on est indépendant de l'entreprise, on n'a pas de compte à rendre et surtout parce qu'on n'est pas impacté par les activités de l'entreprise.* » (React ONG NC).

Les entreprises dans une posture non collaborative ont une vision plus atténuée et rapportent que « *tout dépend du secteur d'activité de l'entreprise et des causes défendues par l'ONG.* » (Alten ENT NC). En ce sens, certaines de ces entreprises nuancent le propos, mais ne rejettent pas l'idée que l'ONG puisse être une partie prenante. La société Thermador (ENT NC) souligne que « *ce n'est pas le cas chez nous, car on n'en a pas ressenti l'intérêt et la*

vocation. Pour les autres structures, sur des sociétés à taille internationale ça peut avoir un intérêt. ».

Extraits d'entretien//Orange (ENT C)

« Les ONG sont une partie prenante. Elles ne sont pas l'État, en effet, il n'y a pas les mêmes relations entre l'État et l'entreprise. L'ONG va nous apporter ses compétences. L'ONG a des réseaux de communication. On va s'appuyer sur ces gens qui ont un ancrage territorial important, qui ont une représentativité auprès de la population. Quand vous mettez un logo sur vos produits, quand vous mettez un logo WWF, ça parle aux clients, on va donc avoir un impact financier sur notre chiffre d'affaires. Combien de personnes achètent un mobile en tenant compte du degré de recyclage du mobile ? Si on ne travaillait pas avec les ONG on serait perdant. Elles nous permettent de comprendre la sensibilité de nos consommateurs. Elles sont en relation avec les associations de consommateurs, nous aussi, mais pas sur les mêmes domaines, les associations de consommateurs lorsqu'elles viennent nous rencontrer c'est surtout pour nous demander d'étendre la couverture du réseau. Ce n'est pas la même problématique. Les ONG vont travailler sur le mécontentement du client, c'est sur les attentes. On a besoin de cette information. Ce n'est pas l'État qui va nous les apporter. Les autres entreprises non plus. Nos concurrents ne vont pas échanger avec nous sur le mécontentement de nos clients. Elles ont des connaissances du terrain, des connaissances de la population. Ces connaissances sont indispensables ».

Extraits d'entretien//Thales (ENT C)

« Les ONG représentent une partie prenante importante pour nous, c'est une partie prenante majeure. Ce sont des organisations qui ont de la matière, de la réflexion, des analyses, une expertise ».

Extraits d'entretien//Société Générale (ENT C)

« Les choses ont énormément évolué depuis une dizaine d'années, 2005, 2006, les banques étaient peu habituées et avaient une méfiance naturelle par rapport aux ONG. Maintenant, les ONG se sont elles-mêmes beaucoup professionnalisées sur les questions financières, ce qui permet d'avoir un dialogue plus riche, d'avoir plus d'écoute mutuelle, car elles comprennent mieux comment fonctionne l'entreprise ».

### **1.1.2 Le dialogue comme outil de la gouvernance partenariale**

Nous verrons premièrement la définition du dialogue donnée par nos répondants (A). Puis nous exposerons leurs avis sur le dialogue dans la gouvernance des entreprises (B) pour ensuite présenter les parties prenantes mentionnées par les répondants dans le dialogue (C). Enfin, nous verrons l'état du dialogue entre les ONG et les entreprises (D).

#### **A) La notion de dialogue**

Nous avons demandé à l'ensemble de nos répondants de définir le concept de dialogue. Le tableau ci-après retient les thématiques abordées dans les réponses.

***Tableau chap.9.4 : La notion de dialogue***

Thématique	Fréquence sur 14 ENT C	Fréquence sur 7 ENT NC	Fréquence sur 14 ONG C	Fréquence sur 6 ONG NC	Total sur 44 répondants	Proportion de répondants
Échange	7	3	9	4	23	52%
Écoute	9	3	5	2	19	43%
Compréhension	7	0	2	0	9	20%
Information	3	2	4	0	9	20%
Équilibre	3	0	4	1	8	18%
Co-construction	4	1	2	0	7	16%
Confiance	4	0	2	0	6	14%
Conscientisation	0	0	0	2	2	5%
Consultation	0	2	0	0	2	5%
Dénonciation	0	0	0	2	2	5%
Formalisation	0	0	2	0	2	5%
Interpellation	0	0	0	2	2	5%
Liberté	1	0	1	0	2	5%

D'une manière générale, les notions d' « échange » et d' « écoute » sont les plus largement abordées dans les verbatims par l'ensemble de nos acteurs tout type de structure confondu.

La Société Générale répond que le dialogue c'est « *qu'on les entend, que les interpellations ne tombent pas dans un trou noir, que derrière toutes interpellations, il y a une réponse [...] le dialogue c'est la possibilité d'intégrer la préoccupation qui se fait entendre pour pouvoir la traiter en interne de façon la plus sérieuse et d'avoir la meilleure écoute possible.* » Pour l'ONG Electricien Sans Frontière, le dialogue est « *serein et constructif* » c'est « *un accueil et une écoute de nos demandes de la part de l'entreprise* ».

Donc, le dialogue est majoritairement expliqué pour nos sondés dans sa conception simple, c'est-à-dire « *informationnelle* ». En d'autres termes, il est perçu comme une plateforme d'échange et d'écoute entre les acteurs qui permet de comprendre les attentes de chacun, d'informer et de s'informer. Par ailleurs, nos répondants et notamment les entreprises ont également une approche plus complexe du concept et l'appréhendent comme un instrument de construction dans leurs rapports.

*Extraits d'entretien//Thales (ENT C)*

*« Chez Thales, le dialogue n'est pas institutionnalisé. Il est pertinent et se fait en fonction des besoins. Notre dialogue, c'est un dialogue nécessaire, de transparence et de confiance. Nous avons mis en place avec les ONG un dialogue extrêmement adulte, transparent et responsable. Ce dialogue est gradué. On part de la simple information, comme des éléments publiés dans un rapport ou sur notre site internet jusqu'aux interventions dans une conférence publique ou alors dans un dialogue de proximité avec ces acteurs. On a créé une matrice où l'on*

a listé l'ensemble de nos parties prenantes qui sont positionnées en fonction de zones d'information, de communication ou d'engagement de la part de l'entreprise avec une grande proximité de l'information délivrée. Ça nous permet de délimiter où sont nos parties prenantes majeures bien qu'on n'en vise aucune ».

Extraits d'entretien//Saint-Gobain (ENT C)

« Le dialogue c'est entendre ce que l'on vous dit, une entreprise qui n'entend pas les signaux et qui n'est pas capable d'aller explorer ces signaux en ouvrant le dialogue avec les autres elle n'est plus là demain. Il faut être capable de dire les choses et de se remettre en question, de dire que tels sujets est un sujet émergent, qu'on a eu telle information, car on a discuté avec telle ONG sur tel sujet, c'est comme ça que l'on progresse. C'est une façon de prendre en compte un certain nombre de sujets, de vérifier lorsque vous faites les choses d'avoir bien pris en compte les subtilités. C'est une façon d'évaluer la performance de ce que l'on fait par rapport à ce que l'on attend de nous ».

Extraits d'entretien//WWF (ONG C)

« Dialoguer, c'est pouvoir déjà exprimer son point de vue, exprimer la position de l'entreprise et de la partie prenante, ça, c'est la première étape essentielle. Et après, le dialogue doit pouvoir arriver, le dialogue ne doit pas être stérile, mais en règle générale, l'impression que j'ai c'est qu'à partir du moment où il y a dialogue, on a fait quelque chose, on a déjà bien avancé ».

Extraits d'entretien//CARE (ONG C)

« Dialoguer c'est pouvoir faire entendre notre objectif final, nos valeurs, notre façon de travailler, et avoir de la part de l'entreprise cette compréhension et permettre cet échange et accepter de travailler dans ce sens. C'est-à-dire, ne pas nous de notre côté, céder aux exigences de l'entreprise, mais de réellement fonctionner en terme de partenariat, en respectant les objectifs de chacun ».

## **B) La nécessité du dialogue dans la gouvernance des entreprises**

Nous avons demandé à nos répondants ce qu'ils pensaient d'une gouvernance de l'entreprise centrée sur le dialogue avec leurs parties prenantes. Dans les verbatims, deux comportements émergent. Premièrement, certains expriment la nécessité d'entreprendre une relation basée sur le dialogue entre les entreprises et les ONG et a contrario, d'autres formulent une méfiance quant à ce type d'échange entre les deux acteurs.

**Tableau chap.9.5 : Avis sur le dialogue dans la gouvernance des entreprises**

Thématique	ENT C	FOND	ONG C	ENT NC	ONG NC	Total
Nécessité	11	3	12	5	1	32
Méfiance	3	0	2	2	5	12
Total	14	3	14	7	6	44
Pourcentage	32%	6%	32%	16%	14%	100%

Pour la majorité des répondants, une gouvernance centrée sur le dialogue avec ses parties prenantes est aujourd'hui nécessaire. C'est ce qui est avancé dans le discours de Carrefour qui précise qu'une « vraie démarche RSE c'est une démarche qui réussit à créer une relation dynamique avec les parties prenantes » ou bien dans le discours de l'ONG CARE pour qui « C'est important, car ça va donner les grandes directions et impliquer sérieusement l'entreprise dans sa démarche, et s'il n'y a pas une implication de la gouvernance on ne va pas pouvoir avoir des actions pertinentes, l'impact sera moindre, on restera alors plus sur des actions de l'ordre du mécénat et on va oublier la RSE qui est l'autre volet d'action. ».

Cependant, les ONG dans une posture non collaborative ont tendance à exprimer des avis mitigés sur la pertinence de ces dialogues, n'hésitant pas à qualifier ce type de rapport d'« utopique » (CCFD – Terre Solidaire ONG NC). Le Collectif Ethique sur l'Étiquette expose qu'« être partenaire de l'entreprise n'est ni notre philosophie ni notre pratique. On n'est pas dans la gouvernance partenariale ni dans la cogestion. Nos intérêts ne sont pas les mêmes ». Bien que pour les Amis de la Terre l'idée soit « intéressante », pour l'ONG « le gros problème c'est l'asymétrie de dialogue, où il y en a qui peuvent faire de la rétention d'information. ». Gouvernance et dialogue sont donc liés pour nos répondants en posture collaborative, le dialogue étant pour les ONG le moyen et la garantie de s'impliquer efficacement dans la gouvernance des entreprises et pour les firmes la caution de relations stables.

Extrait d'entretien// Carrefour (ENT C)

« Une entreprise qui mène une vraie démarche de responsabilité sociétale c'est une entreprise qui écoute l'extérieur, qui écoute et prend en compte, qui co-construit, innove avec ses parties prenantes, qui prend plaisir à travailler avec ses parties prenantes ».

Extrait d'entretien// Michelin (ENT C)

« L'entreprise peut agir toute seule, elle le peut, mais c'est extrêmement dangereux et contreproductif. Je suis convaincu par l'expérience que le dialogue avec les organisations de la société civile permet de progresser ».

Extrait d'entretien// Orange (ENT C)

« C'est incontournable. Si vous cherchez à évoluer en autarcie, vous ne tenez pas compte des avis des autres, vous ne tenez pas compte du ressenti. Et nous, notre vie c'est les clients, si on n'a plus de clients on peut fermer la boutique. Les clients c'est une partie prenante à part entière, si on ne les écoute pas, si on fait des offres en fonction de notre benchmark, mais qu'on ne s'occupe pas des demandes des clients, ce n'est pas possible. C'est pareil au niveau de l'environnement, ce n'est pas possible de ne pas en tenir compte ».

### C) Un dialogue tourné vers de nombreuses parties prenantes

Entreprises et ONG sont des acteurs tournés vers l'extérieur qui entretiennent des relations avec de nombreuses parties prenantes. Nous avons cherché à savoir quelles étaient pour chacun les autres parties prenantes avec qui nos répondants dialoguaient. Le tableau ci-dessous expose les interlocuteurs cités spontanément dans les verbatims.

***Tableau chap.9.6 : Parties prenantes ciblées pour le dialogue***

	Fréquence sur 14 ENT C	Fréquence sur 3 FOND	Fréquence sur 7 ENT NC	Fréquence sur 14 ONG C	Fréquence sur 6 ONG NC	Total sur 44 répondants	Proportion de répondants
État	5	1	3	9	4	22	50%
Toutes les parties prenantes	4	0	0	9	1	14	32%
Médias	3	0	0	8	2	13	30%
Clients	4	0	4	2	0	10	23%
Associations	4	1	1	1	0	7	16%
Collaborateurs	2	1	3	0	1	7	16%
Syndicats	1	0	1	1	4	7	16%
Fournisseurs	1	0	3	2	0	6	14%
Grand public	0	0	1	3	0	4	10%
Communautés locales	1	0	0	1	1	3	7%
Experts	2	1	0	0	0	3	7%
Politiques	2	0	1	0	0	3	7%
Territoire	1	0	2	0	0	3	7%
Agences de notation	1	0	1	0	0	2	5%
Dirigeants internes	2	0	0	0	0	2	5%
Universitaire	1	0	1	0	0	2	5%
Étudiants	1	0	0	0	0	1	2%

Les parties prenantes les plus citées dans les verbatims des interrogés sont : l'État, toutes les parties prenantes<sup>32</sup>, les médias et les clients de l'entreprise.

Par ailleurs, il est intéressant de noter que les ONG dialoguent avec les parties prenantes de l'entreprise sans passer par l'intermédiaire des sociétés. En effet, ces dernières sont conscientes que les ONG « *se débrouillent très bien sans (elles)* » (ENTC3). Michelin rapporte que lorsqu'ils font « *des réunions parties prenantes, on invite les ONG et d'autres parties prenantes donc il y a un lien qui s'établit, on laisse matériellement la possibilité.* ». Il y a donc des connexions entre l'ensemble des parties prenantes.

<sup>32</sup> Certains répondants ont préféré rester large dans leurs propos intégrant ainsi l'ensemble des parties prenantes.

## D) État du dialogue entre les ONG et les entreprises

### 1) Un dialogue présent entre ONG et entreprises

Après étude des verbatims nous réalisons que 35 de nos répondants sur 44 affirment dialoguer avec une entreprise et/ou une ONG. Les échanges entre les deux types d'acteurs sont donc bien présents.

***Tableau chap.9.7 : Dialogue Entreprises – ONG***

	OUI	NON	Total
ENT C	14	0	14
FOND	3	0	3
ONG C	14	0	14
ENT NC	1	6	7
ONG NC	3	3	6
Total	35	9	44
Pourcentage	80%	20%	100%

Néanmoins, on observe pour les entreprises dans une posture non collaborative qu'il y a un rapport d'ignorance, en effet 6 des entreprises en posture non collaborative sur 7 avancent ne pas entreprendre de dialogue et de collaboration avec des ONG.

### 2) Type de dialogue

Nous dégageons des verbatims trois types de dialogue entre entreprises et ONG dans une posture collaborative : un dialogue simple ; un dialogue avancé ; un dialogue contraint.

***Tableau chap.9.8 : Type de dialogue***

	Fréquence sur 17 ENT C	Fréquence sur 14 ONG C	Total sur 31 répondants	Proportion de répondants
Dialogue simple	13	11	24	77%
Dialogue avancé	13	4	17	55%
Dialogue contraint	1	1	2	6%

Pour les entreprises en posture collaborative le dialogue s'inscrit aussi bien dans une démarche de « dialogue avancé », c'est-à-dire qu'il apparaît dans une dynamique de co-construction avec pour but l'amélioration et l'apprentissage de l'organisation que dans une démarche de « dialogue simple », c'est-à-dire s'inscrivant dans une dynamique informationnelle souvent présent dans les échanges de type mécénal.

Pour les ONG en posture collaborative le dialogue est majoritairement simple. Cela peut s'expliquer par la forte présence de la démarche mécénale chez les ONG qui ont recours à cette forme de collaboration afin de trouver des ressources.

Enfin, de manière plus rare, le dialogue peut être contraint, c'est-à-dire qu'il se matérialise dans le cadre d'un plaidoyer.

Extrait d'entretien// Bouygues (ENT C) :

« Il n'y a pas de règle pour le dialogue, ça dépend des sujets. Ce qu'il faut c'est les écouter. Les ONG ont des solutions originales à proposer à nos problématiques. On travaille beaucoup avec plusieurs dizaines d'ONG différentes, soit avec des contrats-cadres d'accompagnement ou des rencontres informelles ou formelles, ou alors des consultations, il n'y a pas de règle. On est un trop gros groupe pour avoir une règle unique. Ça dépend beaucoup de la taille des ONG, de leur expertise et de leur temps. Il n'y a pas de one best way pour discuter avec les ONG ».

Extrait d'entretien// Société Générale (ENT C) :

« Il y a beaucoup d'ONG avec lesquelles on est en relation via le mécénat, c'est ici une relation apaisée dans la mesure où c'est un partenariat qui se base sur le fait que l'on souhaite les soutenir, qu'elles souhaitent bénéficier de notre soutien et du coup ça se passe bien. Ensuite, on va avoir des ONG qui seront plus dans des démarches où elles vont nous inviter à réfléchir sur des thèmes particuliers, sans qu'il y ait un sous-jacent de vouloir faire changer notre activité, même s'il est toujours là, c'est moins direct, c'est plus une volonté de nous montrer un certain nombre de choses ».

### **3) Degré de formalité du dialogue**

Nous distinguons dans les verbatims de nos répondants des éléments informels dans le dialogue, mais aussi des éléments formels.

Le dialogue entre les deux acteurs peut être formel, c'est-à-dire structuré. Electricien Sans Frontière expose que ses « partenariats sont formalisés dans le cadre de convention, revues par (leurs) avocats et juristes. » L'ONG Agrisud confie « on a des réunions régulières, des réunions de bilan, des restitutions, du reporting ». Ces éléments formels sont aussi présents chez les entreprises qui mettent en place « des pilotages qui sont réguliers avec l'ensemble des partenaires qui se retrouvent » (Renault ENT C). L'entreprise Carrefour nous livre que « suite à ces réunions on fait un plan d'action et après on réunit des parties prenantes comme les ONG, mais aussi les fournisseurs en plus petit comité et on suit ce plan d'action avec eux. Ils nous donnent leur avis et puis en fonction de ces échanges on avance dans le plan d'action. ». Nos répondants démontrent ainsi un formalisme qui a pour intérêt d'encadrer la relation.

Nous notons de même des éléments informels dans le dialogue c'est-à-dire des éléments qui font du dialogue un espace libre, spontané et humain. L'ONG Agrisud explique que le dialogue peut se faire « *au hasard de rencontres, de petits-déjeuners que l'on peut avoir avec eux, où se crée le lien humain, interhumain, c'est très important pour que le partenariat fonctionne* », Électricien Sans Frontière ajoute que le dialogue est « *au jour le jour, c'est une collaboration main dans la main qui se met en place* ». Du côté des entreprises, le « *dialogue n'est pas formalisé. Il se fait en fonction des projets, d'initiatives de notre part ou de leur part* » (Thales ENT C) il se matérialise alors par « *des rencontres, chez les uns et chez les autres, c'étaient des rencontres physiques et téléphoniques* » (Orange ENT C).

Le caractère informel est marqué par l'importance du « lien humain » et la spontanéité qui peut exister entre les deux partenaires. On note ainsi que la relation avec une ONG est une relation sensible qui est encadrée afin d'en formaliser les limites, mais qu'elle se vit avec des hommes par des hommes et pour des hommes.

### ***1.1.3 Modalités de partenariat entre l'ONG et les entreprises***

Nous verrons dans cette partie les différentes formes de collaborations (A) ainsi que le degré d'engagement dans les collaborations des partenaires (B).

#### **A) Les formes de collaborations**

Nous présenterons tout d'abord les différents formats des relations (1), puis les formes privilégiées par les acteurs (2) et le suivi et l'encadrement de ces collaborations (3).

##### ***1) Les différents formats des collaborations***

Outre les informations fournies par les documents internes des organisations, nous avons sollicité les répondants sur les formes de collaboration qu'ils entretenaient avec leurs partenaires. Comme le démontre le tableau ci-dessous, la forme de collaboration la plus évoquée par entreprises et ONG confondues est le mécénat financier puis le mécénat de compétences puis le partenariat stratégique. Viennent ensuite le mécénat en nature et le dialogue.

***Tableau chap.9.9 : Formes de collaboration***

	Fréquence sur 17 ENT C	Fréquence sur 14 ONG C	Total sur 31 répondants	Proportion de répondants
Mécénat financier	15	13	28	90%
Mécénat de compétences	12	11	23	74%
Partenariat stratégique	13	7	20	65%
Mécénat en nature	10	7	17	55%
Dialogue	10	4	14	45%
Autre	4	7	11	35%
Produit partage	1	8	9	29%

Il est intéressant de noter que le dialogue est évoqué par les répondants et notamment par les entreprises comme une forme de collaboration. En effet, Carrefour expose « *il y a aussi du dialogue, le sujet numéro un c'est le dialogue, comme le one to one, mais aussi les réunions parties prenantes* », Thales renforce cette idée en expliquant « *Pour les collaborations cela va de la simple information jusqu'à un dialogue ponctuel ou alors un dialogue soutenu sur des périodes données qui conduit à des échanges, des rencontres, des visites de site.* ». Les formats sont donc variés bien que la forme du mécénat centralise l'attention des répondants. Par ailleurs, on retrouve dans la catégorie « autre » le bénévolat de compétences<sup>33</sup> et le micro-don sur salaire<sup>34</sup>.

## ***2) Les formes privilégiées***

Les entreprises ne privilégient aucune forme bien que le mécénat financier soit une forme de collaboration très présente. En effet, elles s'adaptent au contexte comme le rapporte Bouygues : « *On a tout type de forme, on fait de tout, on travaille avec tout type d'ONG. On ne privilégie aucune forme, cela dépend du contexte et de la matérialité des métiers.* » ou l'entreprise ENTC3 : « *On ne privilégie pas de forme. C'est en fonction du problème à résoudre.* » ou encore Carrefour : « *on ne privilégie aucune forme, il faut un dialogue de qualité qui soit adapté à l'enjeu. Il faut investir dans la qualité des relations.* ».

De plus, bien que les ONG développent tout type de collaboration, le mécénat financier est une forme très présente qui permet de financer leurs projets. Les répondants de cette catégorie

<sup>33</sup> L'association pour le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises, d'Administration et d'Université (RAMEAU) distingue le bénévolat de compétence du mécénat de compétence en soulignant que la différence existe au niveau de l'initiative des compétences apportées. En effet, dans le mécénat c'est l'entreprise qui est à l'initiative et qui positionne ses compétences alors que dans le bénévolat c'est le collaborateur qui se positionne.

<sup>34</sup> Le micro-don permet aux salariés de soutenir un projet, une organisation ou plus généralement une cause en versant les centimes de son salaire afin d'arrondir le net à payer.

sont unanimes dans leurs réponses : « *Assez souvent c'est un soutien financier.* » (Agrisud ONG C) ; « *Le mécénat financier est prioritaire.* » (Aides et Action ONG C) ; « *On a le mécénat financier qui correspond à 80%.* » (Plan International ONG C).

Néanmoins, il ne s'agit pas de considérer le mécénat financier comme une finalité. En effet, l'outil est aussi présenté par les ONG comme une antichambre à d'éventuels partenariats avec les entreprises, ce dernier revêt alors un caractère évolutif et autorise les partenaires à s'approprier : « *Par exemple, lorsque l'on commence sur du mécénat financier, ce qui est souvent le cas, si ça fonctionne bien et que le dialogue est transparent avec l'entreprise, on va pouvoir l'emmenner à évoluer sur autre chose et donc la base va être claire et transparente, on va pouvoir être capable de dire non à l'entreprise* » (CARE ONG C). Ainsi, bien que les acteurs en posture collaborative soient flexibles et qu'ils ne soient pas focalisés sur un type de partenariat, les ONG affichent une préférence pour le mécénat de compétence qui peut être perçu comme une période d'essai antérieure à des collaborations plus poussées.

Concernant les structures en posture non collaborative, alors qu'il y a un rapport d'ignorance des entreprises à l'égard des ONG, les ONG quant à elles, manifestent des liens avec des sociétés. Pour les 6 ONG interrogées de cet échantillon, 5 affirment être dans un rapport antagoniste de par une activité de plaidoyer, mais la moitié de ces ONG est aussi dans une démarche de dialogue et de conseil et une de ces organisations amorce une procédure de mécénat financier auprès d'entreprises qu'elle juge « *responsables* ».

Parmi les entreprises en posture non collaborative, on note des tentatives de rapprochement vers les ONG, par exemple une des entreprises qui a souhaité garder l'anonymat, explique qu'elle a expérimenté une collaboration qui s'est soldée par un échec :

« *Oui avec la Fondation Nicolas Hulot, c'était du mécénat, c'était un financement sur deux ou trois ans. Il n'est plus d'actualité, car ce qui nous a embêtés avec ce financement c'est qu'on a financé la structure Nicolas Hulot, mais nous n'avons aucune visibilité sur le financement des actions précisément [...] Ce manque de visibilité était gênant en termes de communication vis-à-vis de nos collaborateurs.* » (ENTNC1). Ainsi les structures en position non collaborative attestent ne pas être figées dans leur posture.

### 3) Suivi et encadrement des collaborations

#### a) L'initiative de la demande

Il apparaît dans les réponses collectées qu'ONG et entreprises sont toutes les deux à l'initiative des demandes de collaborations et que les propositions de collaborations des unes et des autres dépendent des « thèmes » (Michelin ENT C), des « sujets » (ENTC2), des « acteurs » (Sanofi ENT C), des « situations » (Société Générale ENT C) et des « préoccupations » (Thales ENT C).

**Tableau chap.9.10 : Acteur à l'initiative de la demande**

	ENT	ONG	Les 2	Total
ENT C	0	2	15	17
ONG C	3	6	5	14
Total	3	8	20	31
Pourcentage	10%	26%	64%	100%

#### b) Le nombre moyen de partenaires

Il est difficile pour les répondants, et plus particulièrement pour les entreprises, de fournir un nombre exact lorsqu'on les interroge sur le nombre de partenaires avec qui ils entrent en interaction. Néanmoins, les ONG ont en moyenne une trentaine de partenaires sur tout type de collaboration.

#### c) Bilans et statistiques

La majorité des acteurs dressent des bilans, comme Bouygues qui nous relate qu'il « *est tenu de le faire de par (son) reporting extra-financier* », bien que toutes les collaborations ne soient pas inventoriées, en effet il souligne qu'il « *ne le fait pas sur toutes, car ça ne sert à rien, c'est un travail très lourd qui coûte plus qu'il ne rapporte.* ». On observe que les ONG sont moins enclines à répertorier leurs collaborations bien que certaines, comme nous le présente le WWF, exercent « *un suivi plus ou moins précis et détaillé suivant les partenaires* » et suivant ce qu'ils s'étaient fixé au départ. Le WWF insiste sur le fait qu'il n'ait « *pas une batterie d'indicateurs et de reporting, car c'est chronophage, l'entreprise le fait déjà par ailleurs.* ».

**Tableau chap.9.11 : Bilans et statistiques des collaborations**

	OUI	NON	Total
ENT C	16	1	17
ONG C	7	7	14
Total	23	8	31
Pourcentage	74%	26%	100%

De même, ces bilans semblent prendre des formes variées : « *on fait une cartographie assez régulière* » (Thales ENT C) ; « *ça apparaît dans nos rapports* » (Michelin ENT C) ; « *on fait des enquêtes de matérialité* » (Bouygues ENT C) ; « *on effectue des points réguliers dans l'année avec les interlocuteurs* » (Électricien Sans Frontière ONG C) ; « *on établit une feuille de route annuelle avec des livrables, des objectifs en fin d'année que l'on suit avec des comités de pilotage où l'on rectifie ou l'on ajuste les projets* » (WWF ONG C).

**d) L'existence de convention pour encadrer la collaboration**

Pour la majorité des répondants, les collaborations font l'objet d'une convention : « *il y a toujours une convention, c'est un document personnalisé donc confidentiel* » (Plan International ONG C). En revanche certaines ONG précisent que des « *entreprises ne souhaitent pas contractualiser* » (ONGC3) ; « *quand, il n'y en a pas (de convention), c'est une volonté du partenaire, systématiquement je demande une convention* » (ONGC2).

**Tableau chap.9.12 : Encadrement de la collaboration par une convention**

	OUI	NON	AUTRE	Total
ENT C	13	1	0	14
FOND	3	0	0	3
ONG C	11	0	3	14
Total	27	1	3	31
Pourcentage	87%	3%	10%	100%

Concernant la forme des conventions, les répondants évoquent des « *conventions typiques* » (Saint Gobin ENT C) qui fixent « *le cadre, le délai dans lequel on s'engage, les budgets, le processus d'évaluation, comment on juge si c'est réussi ou non, l'objectif, les moyens mis en œuvre* » (ENTC2). De même, comme le précisent les interrogés, l'existence d'un lien financier corrobore l'existence d'une convention : « *s'il y a une relation d'argent il y a toujours une convention* » (Michelin ENT C). Donc les conventions sont un instrument qui permet d'encadrer la relation entre les deux acteurs et qui apparaît indispensable dès lors qu'il y a une dimension pécuniaire.

## B) Le degré d'engagement dans les collaborations

En nous appuyant sur les travaux de Bowen, Newenham-Kahindu et Herremans (2010)<sup>35</sup>, nous avons demandé aux répondants quel était le degré d'engagement des entreprises dans les collaborations. Pour rappel, les auteurs distinguent l'engagement transactionnel (TRANSA) qui se matérialise par un échange unidirectionnel entre l'entreprise et l'ONG, de l'engagement transitionnel (TRANSI) qui apparaît sous la forme d'un échange bilatéral avec une prédominance du dialogue entre les deux structures, de l'engagement transformationnel (TRANSF) qui se caractérise par un management partagé. Nous avons ajouté le degré intermédiaire (INTER) afin de laisser la possibilité aux répondants de se situer entre deux états et le degré intégralité (INTEG) pour les cas où les entreprises envisagent les trois degrés selon le contexte et les partenaires.

***Tableau chap.9.13 : Degré d'engagement des structures en posture collaborative***

	TRANSA	INTER	TRANSI	INTER	TRANSF	INTEG	Total
ENT C	0	1	8	3	1	1	14
FOND	0	0	2	1	0	0	3
ONG C	3	2	5	0	2	2	14
Total	3	3	15	4	3	3	31
Pourcentage	10%	10%	48%	12%	10%	10%	100%

La tendance dans les réponses de nos répondants apparaît dans un engagement transitionnel c'est-à-dire où l'entreprise s'implique et est prête à dialoguer, échanger, co-construire avec les ONG, mais où cette dernière garde la main mise sur ses processus. Ces résultats corroborent avec la vision de la gouvernance partenariale développée dans la partie précédente.

***Extrait d'entretien// Sanofi (ENT C) :***

*« Sur les projets il y a un management partagé, on est donc proche du transformationnel. Après sur le management même de l'entreprise ce n'est pas transformationnel. Pour les projets sur lesquels on travaille en commun avec les ONG il y a une intégration complète à l'échelle du projet, mais je ne me mêle pas de la gouvernance de l'ONG. En revanche sur les projets, elles nous challengent, on les challenge, la gouvernance est partagée. Cependant, sur notre cœur de métier, sur la recherche, on peut discuter avec elles donc on est proche du transitionnel ».*

<sup>35</sup> Les trois auteurs ont dégagé une matrice à partir d'un état de l'art qui met en lumière trois degrés d'engagement des entreprises auprès des communautés locales. Nous avons repris ce modèle afin de positionner nos répondants.

Extrait d'entretien// Société Générale (ENT C) :

« On est plus dans le transactionnel, parfois entre les deux, mais c'est sûr qu'on n'est pas dans le transformationnel. Après selon les ONG on a des contacts très différents, dans certains cas, il y a peut-être la volonté d'être dans la transformation, mais on reste sur des relations et des partenariats externes à la banque, on n'est pas dans une logique d'intégration ».

Afin d'avoir un point de comparaison, nous avons demandé aux entreprises dans une posture non collaborative si elles étaient prêtes à envisager une collaboration et si oui selon quel degré d'engagement. Pour les 7 structures sondées, 5 sont prêtes à envisager une collaboration avec une ONG et toutes se positionnent dans une démarche transitionnelle : « Je pense que TFF Group ne serait sans doute pas opposé à l'idée, mais le dialogue resterait pour l'instant au stade transitionnel » (François Frère ENT NC). Ainsi malgré un rapport d'ignorance de la part des entreprises dans une posture non collaborative à l'égard des ONG, ces dernières semblent enclines à collaborer. Pour ENTNC1 il faut qu'il y ait « un vrai gain [...] en termes de capacité de communication en interne, en termes de visibilité des actions financées et des actions menées en partenariat. Car plus on va sur l'interaction forte avec ce type de structure plus c'est consommateur de temps et donc plus c'est prenant à mettre en place ». Par conséquent, les rapports entre nos acteurs ne sont pas figés et sont amenés à évoluer.

#### **1.1.4 La dénonciation de scandales**

Nous avons demandé aux ONG si elles avaient déjà dénoncé des scandales liés aux entreprises.

**Tableau chap.9.14 : Dénonciation de scandales**

	OUI	NON	Total
ONG C	3	11	14
ONG NC	6	0	6
Total	9	11	20
Pourcentage	45%	55%	100%

Les ONG en posture non collaborative ont toutes déjà dénoncé des scandales. Il s'agit d'ailleurs de leur cœur d'activité : « Quand on dénonce les pratiques des entreprises, on le fait par les campagnes de presse. On le fait avec des actions militantes, dans les magasins. » (Artisan du Monde ONG NC) ; « On organise aussi les prix Pinocchio qui cherchent à mettre en lumière différentes formes de greenwashing. » (Les Amis de la Terre ONG NC).

Sur les 14 ONG en posture collaborative, 3 ont déjà dénoncé des scandales. L'argument récurrent pour celles qui ne dénoncent pas est que ce n'est pas leur rôle : « *on n'est pas une ONG assez militante, on n'a jamais eu de cas.* » (PI4y International ONG C). En effet, la dénonciation est pour certains incompatible avec le partenariat ou parfois même avec le champ d'action de l'ONG ; « *Ce n'est pas notre rôle. Nous on travaille avec l'entreprise, on va l'aider à évoluer dans son comportement, on n'est pas dans le militantisme, les deux ne sont pas compatibles. Soit on un rôle militant et à ce moment-là il est difficile de dire, de dénoncer une entreprise et de travailler avec elle, en termes de crédibilité c'est compliqué, mais les deux sont nécessaires.* » (CARE ONG C).

De même, les entreprises en posture collaborative de notre échantillon ont déjà fait l'objet de dénonciation de la part d'ONG. Par conséquent, on constate outre des rapports collaboratifs avec des ONG des rapports antagonistes qui opposent les deux acteurs. Néanmoins, les entreprises peuvent être dans un rapport d'ignorance et un rapport antagoniste ou un rapport collaboratif et un rapport antagoniste. Les ONG en revanche semblent éviter de multiplier les formes des rapports. Il est cependant intéressant de noter que des ONG en posture collaborative dénoncent certains scandales et revêtent donc une attitude antagoniste et collaborative.

Par ailleurs, l'ONG en posture non collaborative Terre Solidaire, amorce une posture collaborative en commençant à faire du mécénat financier avec des entreprises. Il convient de s'interroger sur la motivation de cette démarche qui peut être liée au besoin de ressources financières très largement invoqué par les ONG dans leur motivation à collaborer.

## **Conclusion du 1.1**

Les résultats de cette première partie nous ont apporté plusieurs éléments d'analyse pertinents. Tout d'abord, ils attestent de l'ouverture de la gouvernance des entreprises qui intègrent la notion de gouvernance partenariale bien qu'ils ne la nomment pas en tant que telle. En effet, ils recourent à des manifestations de la gouvernance partenariale comme les comités parties prenantes dans lesquels sont invitées les ONG, considérées par les firmes comme des parties prenantes à part entière.

De plus, nous retenons de ces conclusions que le dialogue est perçu comme un outil de la gouvernance partenariale des entreprises. Outil aux formats divers, bien présent entre la sphère gouvernementale et les entreprises, qu'elles définissent comme une plateforme d'échange et d'écoute, mais aussi nécessaire, car il est le garant de relations stables et de l'implication de chacun des acteurs.

Par ailleurs, il existe une variété de collaborations entre les ONG et les entreprises. Ces collaborations sont suivies et majoritairement encadrées par des conventions. Même si les répondants expliquent ne pas avoir de format privilégié, le mécénat financier est un instrument plébiscité par les ONG. Effectivement, ce dernier leur permet un apport de ressources financières pour mettre en œuvre leurs projets. Néanmoins, il peut aussi être utilisé comme antichambre à de futurs partenariats. Enfin, indépendamment des rapports collaboratifs, ONG et entreprises manifestent entretenir des rapports antagonistes qui se concrétisent par des dénonciations d'entreprises sur des scandales économiques, sociaux, sociétaux et environnementaux.

Nous verrons ci-après les commentaires de ces résultats et les conséquences sur la validation de notre première hypothèse.

## **1.2 Commentaires et validation de l'hypothèse H1**

Notre première hypothèse de travail qui entend qu'il existe différents liens entre les entreprises et les ONG se découpe en trois sous-hypothèses : nous présenterons tout d'abord, qu'il est possible de dresser une typologie des rapports entre entreprises et ONG (1.2.1). Ensuite, nous verrons qu'il existe des zones décloisonnées dans les relations entre les ONG et les entreprises. Ces zones, dans lesquelles orbitent les acteurs, génèrent des mutations relationnelles qui confèrent un aspect cumulatif et évolutif aux différents rapports (1.2.2). Enfin, nous exposerons que les rapports antagonistes et les rapports collaboratifs ont le dialogue pour point commun (1.2.3).

### ***1.2.1 Typologie des rapports entre entreprises et ONG***

En complément de notre état de l'art qui révélait qu'il existait différents types de liens entre les ONG et les entreprises, notre analyse documentaire et statistique développée dans la section précédente, nous a permis de constater que les entreprises adoptaient deux types de postures. En effet, les sociétés s'inscrivent soit dans une posture collaborative où elles mentionnent des liens avec des ONG et par conséquent relatent des partenariats avec ces dernières, ou alors, elles s'inscrivent dans une posture non collaborative, et sous-entendent donc ne pas collaborer avec la sphère non gouvernementale, mais agissent dans ce cas par le biais de pression. Mach (2002) met en lumière ces rapports à travers plusieurs types de pression : des pressions dites « *institutionnelles* » qui prennent la forme de lobbying, ou alors des pressions qualifiées « *d'informelles* » qui se matérialisent par des manifestations, ou encore des pressions dites « *ciblées* » qui apparaissent sous la forme de boycotts ou de campagnes d'information. Ces manifestations hostiles à l'initiative des ONG touchent directement ou indirectement les entreprises, conduisant parfois ces dernières dans des postures « *antagonistes* ».

Notre enquête qualitative nous permet alors de mettre en lumière ces liens et de dresser ainsi une typologie. Nous discernons trois variétés de rapport : des rapports antagonistes (A), des rapports d'ignorance (B) et enfin des rapports collaboratifs (C).

#### **A) Des rapports antagonistes**

Nous démontrons à travers nos résultats qu'il existe entre les entreprises et les ONG des relations antagonistes.

##### ***1) Des entreprises comme objet des rapports antagonistes***

Comme développé dans notre analyse documentaire et statistique, les entreprises sont sujettes à des dénonciations de la part d'ONG. En effet, 59 des 301 entreprises étudiées ont déjà fait l'objet d'une médiatisation forte ainsi que d'une dénonciation ou bien d'une interpellation initiée par une ONG. Cette tendance est confirmée dans le discours de nos répondants. Effectivement, sur ces 14 répondants en posture collaborative, 9 ont déjà fait l'objet de dénonciation et sur les 7 sociétés en posture non collaborative 1 reconnaît avoir déjà été la cible d'un plaidoyer d'ONG.

La société Lafarge rapporte que « *les groupes industriels comme les nôtres n'ont pas tous le vent en poupe devant les ONG* ». C'est notamment le cas chez Thales qui nous explique : « *Il y a eu des campagnes contre nous, car on fabriquait un certain type d'armes, mais on a*

*ouvert un dialogue très rapidement »* ou encore chez la Société Générale qui est également la cible de plaidoyer d'ONG : *« on nous reproche en général des financements sur des secteurs d'activité ou des projets particuliers. »*. Donc les firmes font l'objet de rapports antagonistes, qu'elles entretiennent malgré elles avec la sphère non gouvernementale, notamment lorsqu'elles sont l'objet de pressions ciblées. Ces interactions que l'on peut qualifier d'originelles entre les deux acteurs sont encore d'actualité à ce jour.

## **2) L'hostilité à l'initiative des ONG**

### **a) L'antagonisme : cœur d'activité des ONG en posture non collaborative**

Sur l'ensemble des ONG de notre échantillon, 45% ont déjà dénoncé des scandales à l'encontre des sociétés. Toutes les ONG en posture non collaborative sondées ont dénoncé des mauvaises pratiques ou des scandales concernant les entreprises. Pour certaines, c'est d'ailleurs leur cœur d'activité. Le Collectif Ethique sur l'Etiquette explique *« on est dans la dénonciation et parfois le procès. »*, pour le Collectif *« la RSE n'est pas suffisamment encadrée d'un point de vue législatif et tant qu'il n'y aura pas de loi contraignante obligeant les entreprises à respecter les droits sociaux au travail on aura du mal. Le jour où une telle loi existera, les ONG garderont leur place, car il faudra surveiller »*. De même, l'ONG les Amis de la Terre rapporte qu'ils ont pour mission d'*« interpeller sur les mauvaises pratiques »* des entreprises. Dans le même sens, Artisan du Monde qui *« dénonce les mauvaises pratiques »* justifie leur position antagoniste en soulignant : *« on ne souhaite pas brouiller notre image avec les grandes surfaces qui ont une réputation, globalement pas très bonne, de leurs pratiques »*. De plus, le Collectif Ethique sur l'Etiquette nous explique qu'ils ne souhaitent *« pas collaborer en coresponsabilité avec les enseignes sur les initiatives qu'elles seraient amenées à prendre »*. L'ONG souligne *« ce n'est pas notre domaine »*. Enfin, pour l'ONG CCFD – Terre Solidaire, qui est également une structure dans une posture antagoniste, leur hostilité est nourrie par la volonté *« de soutenir les enjeux qui résultent de l'impact néfaste d'entreprises occidentales dans les pays étrangers dans lesquels on a des partenaires. »*. Donc ces rapports hostiles initiés par les ONG ont pour objectif d'être le rempart entre les intérêts de la société civile et les dérives ainsi que les mauvaises pratiques des firmes.

### **b) La non collaboration gage d'indépendance**

Ensuite, cette absence de collaboration est justifiée par ces ONG comme « *le maintien d'une autonomie et d'une indépendance de l'organisation par rapport à l'entreprise* » (REACT ONG NC). En effet, pour ces ONG dans une posture antagoniste « *il y a une notion de conflit d'intérêt* » (CCFD – Terre Solidaire ONG NC) qui peut entraver leur objet ainsi que leur activité de plaidoyer. Peuple Solidaire complète en expliquant qu'« *il y a toujours cette idée pour l'ONG du risque de se faire utiliser* ». C'est pourquoi elles présentent une méfiance face aux concepts collaboratifs.

### **c) Un arsenal d'instruments antagoniques tournés vers la réputation des firmes**

Par ailleurs, les outils utilisés et cités par nos répondants dans ces rapports antagonistes sont des matérialisations de pressions ciblées comme « *l'interpellation publique, la dénonciation publique, le fameux 'name and shame'* » (Peuple Solidaire). Certaines utilisent aussi des actions médiatiques et l'évaluation comme les Amis de la Terre qui « *organise [...] les prix Pinocchio qui cherchent à mettre en lumière différentes formes de greenwashing* » en visant directement, à travers une évaluation, les pratiques d'une entreprise et ses communications RSE. On note que tous ces outils mettent en jeu la réputation et l'image des firmes.

Notre enquête qualitative nous a permis d'observer que les rapports antagonistes entre les entreprises et les ONG sont encore d'actualité et qu'ils sont à l'initiative de la sphère non gouvernementale qui a recours à des outils variés pour faire pression sur les sociétés.

## **B) Des rapports d'ignorance**

Notre analyse documentaire et statistique nous a permis de constater que certaines entreprises n'avaient aucun lien avec des ONG, c'est le cas de 167 sociétés sur les 301 étudiées. Nous avons donc interrogé ces structures qualifiées de « non collaborative » et aucune ne mentionne de collaboration avec la sphère non gouvernementale. De surcroît, dans le cadre de notre approche qualitative nous avons interrogé 13 structures en posture non collaborative, soit 6 ONG et 7 entreprises. Il apparaît pour les firmes dans cette position que le dialogue avec la sphère non gouvernementale est une pratique rare. En effet, une seule entreprise sur les sept dialogue avec une ONG alors que la moitié des ONG au comportement antagoniste expliquent entretenir un dialogue avec les entreprises.

### ***1) L'ignorance des entreprises nourrit par un manque d'opportunité***

L'entreprise Egide explique « *aujourd'hui, non, on ne dialogue pas avec les ONG. On n'a pas de demande non plus. Ce n'est pas qu'on a un refus, mais on n'a pas de demande* ».

Similairement François Frère rapporte « *il n'y a pas d'échange avec les ONG.* », même constat pour Thermador qui annonce « *aujourd'hui, on ne dialogue pas avec les ONG* ».

Les motivations principales dans ce rapport d'ignorance sont tout d'abord, le manque d'opportunité : « *nous n'avons pas trouvé la bonne ONG* » confie ENTNC1, « *nous n'avons pas été approchés par des ONG désireuses de former un partenariat qui soit porteur de sens pour ALTEN, c'est-à-dire cohérent avec nos activités, le mécénat pur et simple n'étant pas envisagé.* » souligne ALTEN, « *nous n'avons jamais été sollicités directement par une ONG non plus.* » explique François Frère. Donc le manque d'opportunité peut être à l'origine d'une ignorance entre les deux acteurs.

### ***2) L'ignorance des entreprises nourrit par un manque de faisabilité***

En plus d'un manque d'opportunité, les entreprises expliquent aussi rencontrer d'autres problématiques plus urgentes que le développement de collaboration avec des ONG. Comme Recyclex qui explique être « *une PME très concentrée sur son activité, qui n'a ni l'habitude, ni la vision de ce type de projet et encore moins de temps à y consacrer, donc ce n'est pas toujours une question de volonté négative de ne pas le faire, mais parfois un manque d'opportunité et de faisabilité dans les opportunités* », ou Thermador pour qui « *c'est une question de priorité et de temps. Encore une fois, on a préféré donner la priorité à une association qui n'est pas une ONG, qui est une association locale, qui mène des actions qui rentrent tout à fait dans le cadre de la RSE.* » De même, pour l'entreprise ENTNC2 « *Ce n'est pas un manque d'intérêt. Pour faire un partenariat avec les ONG, il faut un projet commun, un but, pour l'instant on n'a pas été sollicité et on ne les a pas sollicitées. Il y a d'autres sujets qui passent avant et qui sont sûrement plus prioritaires, car on est dans le quotidien de l'entreprise.* » Donc le manque de faisabilité qui se manifeste par un manque de temps et d'argent représente un des facteurs expliquant l'ignorance de nos structures.

### ***3) L'ignorance des entreprises nourrit par un manque d'intérêt***

Outre un manque d'opportunité et de faisabilité, d'autres entreprises exposent qu'elles n'en ressentent pas le besoin et soulignent un manque d'intérêt pour ce type de lien comme la société Alten qui rapporte « *nous n'avons donc pas besoin de chercher de partenariats supplémentaires avec une ONG à tout prix puisque cela n'est pas une attente significative de*

*nos parties prenantes et que nous sommes déjà en relation avec d'autres structures [...] sur des sujets pertinents et matériels pour Alten.* ». L'entreprise Egide renforce cette position en exposant « *si on n'a pas de contact c'est qu'à priori tout va bien, car on donne un certain nombre d'informations qui sont à priori suffisantes* ». Donc l'ignorance peut être motivée par un refus des entreprises de collaborer avec la sphère non gouvernementale.

Ces rapports d'ignorance s'expliquent ainsi par l'absence de lien entre les deux acteurs qui ne collaborent pas sur des contextes ou des projets communs. Alors que l'on pourrait croire qu'il est revendiqué, les entreprises de notre échantillon démontrent que cet état de défiance est parfois le résultat d'un manque d'opportunité ou de faisabilité. Il est alors important de retenir que le rapport d'ignorance n'est pas une attitude répréhensible et que pour les répondants interrogés, certains seraient prêts à envisager une collaboration avec les ONG, c'est par exemple le cas du groupe François Frère qui explique : « *nous ne sommes pas opposés au développement d'actions avec les ONG* ». De plus, alors que les rapports antagonistes sont à l'initiative des ONG, les rapports d'ignorance sont initiés par les deux types d'acteurs bien que les entreprises s'enregistrent plus facilement dans cette position.

#### **4) L'ignorance des ONG**

Bien que nos répondants de la sphère non gouvernementale en posture non collaborative génèrent des rapports antagonistes, il apparaît qu'elles peuvent aussi entretenir des rapports d'ignorance vis-à-vis des firmes. Cependant, ce comportement ne se traduit pas par un état de passivité. Elles ont effectivement recours dans ces rapports à différentes pressions qui atteignent indirectement les entreprises. C'est le cas par exemple lorsqu'elles font des pressions institutionnelles, c'est-à-dire lorsqu'elles font « *un travail de plaidoyer à l'encontre des décideurs économiques et politiques* » (PEUPLE SOLIDAIRE ONG NC) ; c'est-à-dire du « *plaidoyer auprès des élus* » (Les Amis de la Terre ONG NC) dans le but « *d'interpeller les pouvoirs publics en vue d'une législation qui réglerait* » (Ethique sur l'étiquette ONG NC). Elles ont aussi recours aux pressions informelles, notamment lorsque l'ONG « *alerte les médias* » (PEUPLE SOLIDAIRE) ou qu'elle essaye « *de sensibiliser les gens par des campagnes* » (ARTISAN DU MONDE ONG NC). Le collectif Ethique sur l'Etiquette évoque l'alerte par « *l'opinion publique [...] sur Facebook, par pétition* ». Enfin, elles peuvent aussi dans ces rapports d'ignorance cibler leurs actions sur l'opinion publique en informant et en sensibilisant cette dernière. C'est le cas pour le Collectif Ethique sur l'Etiquette qui nous explique « *sensibiliser l'opinion publique sur la notion de consommateur responsable* » ou

encore de Peuple Solidaire pour qui « *le type d'actions que nous menons c'est à la fois la sensibilisation du public, la mobilisation des citoyens* ».

Ainsi, nous confirmons que les ONG et les entreprises entretiennent des rapports d'ignorance dans lesquels elles n'entrent pas en interaction directement.

### **C) Des rapports collaboratifs**

Les entreprises et les ONG entretiennent des rapports collaboratifs. En effet, aujourd'hui il est commun d'observer un rapprochement entre la sphère non gouvernementale et les entreprises qui désormais collaborent. Notre analyse documentaire et statistique démontre que sur 301 entreprises, 44,5 % des structures étudiées mentionnent des liens avec une ou plusieurs ONG dans ses documents extra-financiers. Notre enquête qualitative tend à s'inscrire dans cette direction et souligne les comportements collaboratifs qui existent entre les deux acteurs.

#### ***1) Des ONG présentent dans la gouvernance des entreprises***

L'ouverture de la gouvernance des entreprises renforce les rapports collaboratifs. En effet, les entreprises rapprochent des ONG pour développer des collaborations afin d'optimiser leurs politiques RSE. Comme développé dans nos résultats qualitatifs, les entreprises matérialisent des comités qui rassemblent leurs parties prenantes. Les ONG y sont invitées afin d'apporter leurs avis, leur expertise ainsi que des conseils. Cette démarche traduit une dynamique collaborative qui tend à créer de l'échange entre les deux parties.

#### ***2) Des ONG considérées comme partie prenante intégrante des entreprises***

L'image populaire de l'ONG adverse et hostile est donc atténuée. Elles sont désormais considérées comme de véritables acteurs dans les stratégies des firmes. En effet, pour la majorité de nos répondants, les ONG sont aujourd'hui des parties prenantes de l'entreprise. Toutes les entreprises sondées en posture collaborative considèrent ces dernières comme une « *vraie partie prenante [...] absolument légitime et importante* » (MICHELIN ENT C) qui apporte « *une expertise très intéressante* » et « *un niveau de spécialisation* » (BOUYGUES ENT C) ainsi que « *de la matière, de la réflexion, des analyses, une expertise* » (THALES ENT C) et avec qui ils partagent « *des intérêts communs* » (LAFARGE ENT C).

Bien que chez les ONG le résultat soit moins universel, en effet pour 11 des répondants de cette catégorie en posture collaborative sur 14, l'ONG est à considérer comme une partie prenante. Il est intéressant de noter la place que s'attribue la sphère non gouvernementale qui

se considère comme une partie prenante « *au même titre que ses actionnaires, ses clients, car elles sont en interaction avec elles* » (AGRISUD ONG C).

### ***3) Des interactions collaboratives variées***

Notre analyse documentaire et statistique et nos entretiens semi-directifs nous ont permis de repérer plusieurs formes de collaborations fécondées par le mariage ONG – Entreprises. Effectivement, nous avons mis en lumière les différents formats qui pouvaient se matérialiser entre les répondants lors de leur démarche partenariale nous permettant ainsi de dresser plusieurs interactions : des interactions mécénales , stratégiques, partenariales.

#### **a) Des interactions mécénales**

On retrouve dans les pratiques et les verbatims de nos répondants des interactions mécénales entre les ONG et les entreprises qui se matérialisent par du mécénat financier, de compétence, en nature, technologique.

On observe que ce sont des interactions courantes entre les ONG et les entreprises qui apprécient ce format. Les ONG mettent en avant le mécénat financier qui est un format « *simple* » et qui permet « *de trouver des fonds* » (ONGC2). Pour les entreprises, le mécénat financier est une bonne porte d'entrée dans la sphère non gouvernementale.

Par ailleurs, certaines utilisent également le mécénat comme outil de management, c'est le cas de Sanofi ou d'Orange pour qui le mécénat de compétence est le moyen de faire partir des gens en pré-retraite ou encore d'impliquer des salariés.

Ces interactions qui n'engagent que partiellement les acteurs permettent aux entreprises de s'impliquer dans les enjeux du développement durable et aux ONG de profiter de ressources pour impulser leurs actions.

#### **b) Des interactions stratégiques**

Moins présent dans le discours des répondants, certaines développent des interactions stratégiques par le biais d'outils qui entretiennent une forte proximité avec l'univers mercantile ou du moins qui s'en rapproche. Parmi ces outils, on note : les stratégies Bottom of Pyramid (BoP) ; les programmes d'action sociale ; le produit partage ; la prestation de service.

Pour certaines ONG comme ONGC4, la prestation de service fait partie de leur activité. En effet, elle nous explique qu'elle « vend des formations anti-corruption ou des formations de la pratique de lobbying ». L'ONG explique ici être « dans une relation de prestataire » où elle « va faire une formation et [...] être payée pour ça ». C'est aussi le cas de WWF qui formalise « des contrats de coopération technique ou de prestation technique » où l'ONG « apporte un accompagnement spécifique à l'entreprise sur sa chaîne d'approvisionnement ». L'entreprise Legrand qui a « une implication BOP, quasiment uniquement avec Electricien Sans Frontière » s'inscrit aussi dans ces interactions stratégiques.

Renault quant à lui a mis en place « un programme d'entrepreneuriat social qui repose sur le principe du Social Business ». L'entreprise explique être par ce programme « dans l'économie, dans le fait de vendre » et de ne pas être « dans la philanthropie », car elle nous rapporte « on a un impact social, on vend à prix coutant donc on ne fait pas de marge, mais ce n'est pas donné ».

Enfin d'autres comme Carrefour ou le WWF utilisent aussi le produit partage. L'ONG WWF nous livre « on peut aussi avoir un contrat de licence, de licence de marque. Le WWF est une marque très connue. On peut être amenée à proposer cette marque sous forme de licence, apposée sur un produit ou un service. L'objectif ici pour nous va être de pouvoir valoriser un service ou un produit que l'on trouve bon pour l'environnement et puis pour l'entreprise, l'intérêt c'est de cautionner son produit. C'est du produit partage ».

Donc au travers de ces interactions stratégiques, il y a une dimension commerciale. En effet, les entreprises et les ONG placent ces collaborations sous l'empire d'une démarche marchande qui profitera aux deux parties, mais qui cependant devra se réaliser dans le respect des attentes éthiques.

### c) Des interactions partenariales

Enfin, entreprises et ONG nouent des interactions partenariales qui se réalisent par des partenariats stratégiques ou des partenariats de co-construction. Ce type de collaborations se manifeste par un partenariat « qui va plus profond dans la stratégie de l'entreprise » qui « entre dans leur chaîne de valeur en les aidant à responsabiliser leur approvisionnement fournisseur. » (Agrisud ONG C). Pour ENTC3, les partenariats stratégiques sont des « partenariats au sens où l'on a un programme sociétal, on sait que l'on veut atteindre un objectif et on va trouver une ONG qui va nous aider à mettre en place ce programme. ».

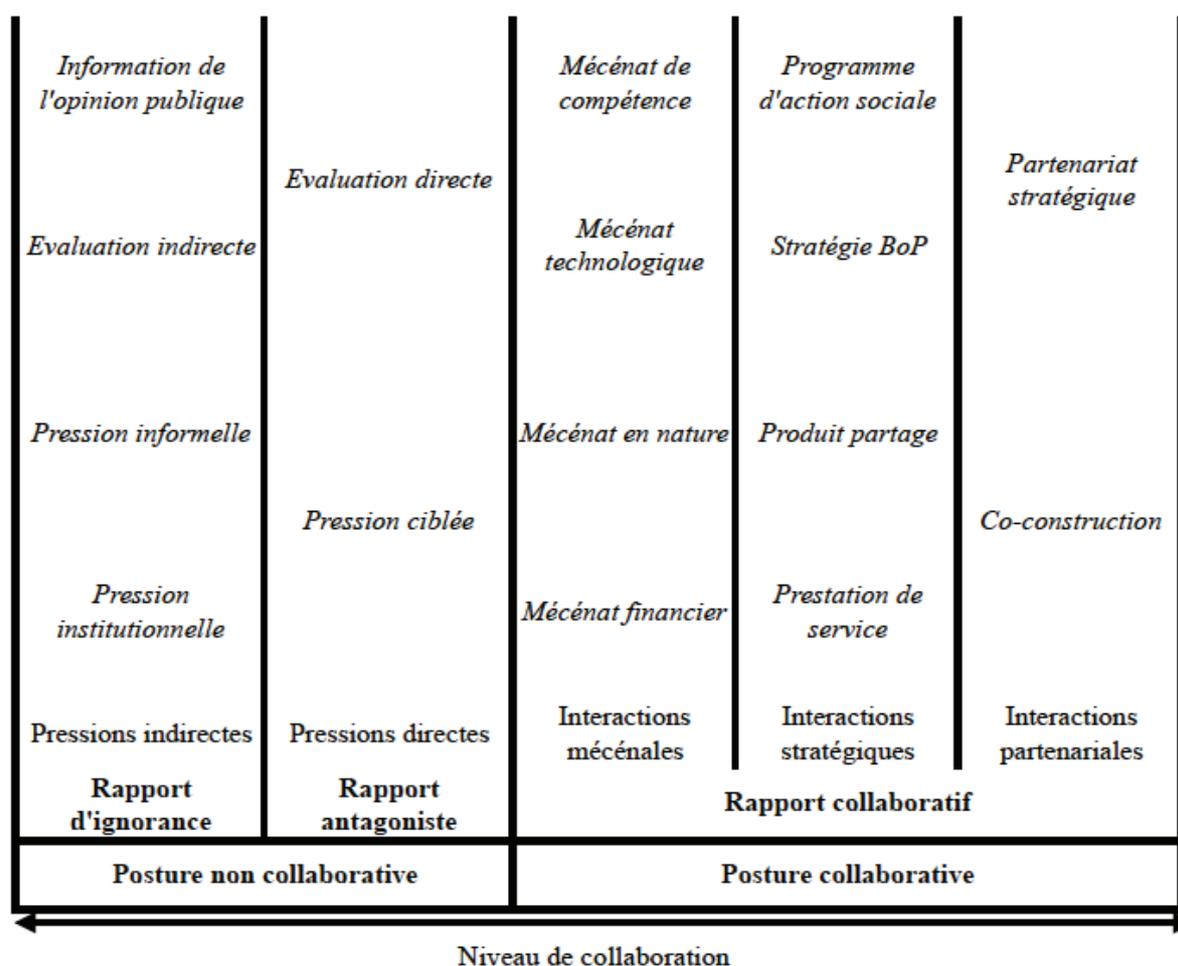
Les interactions partenariales se caractérisent alors par des liens forts entre les entreprises et la sphère non gouvernementale qui œuvrent conjointement dans un but commun. Il faut pour la bonne réalisation de ces rapports que l'entreprise soit prête à accueillir l'ONG dans ses décisions. Les deux acteurs devront effectivement s'acclimater l'un l'autre pour porter à bien leur partenariat qui sera soit tourné :

- vers l'ONG et ses actions en lien avec les composantes du développement durable ; c'est le cas pour Sanofi qui dans le cadre de ses partenariats nous explique « *on va travailler avec des projets, on va co-travailler, co-développer les projets, on ne va pas financer leur projet, on fait des points tout le temps, on intègre un certain nombre de collaborateurs pour les aider.* ».
- et/ou vers l'entreprise et la transformation de ses processus et ses pratiques : c'est le cas de certains partenariats mis en place par l'ONG Agrisud qui de par son action « *va plus profond dans la stratégie de l'entreprise* » et l'aide par exemple « *à responsabiliser leur approvisionnement fournisseur* ».

Nos entretiens semi-directifs nous ont permis de réaliser qu'il existe plusieurs rapports entre les firmes et la sphère non gouvernementale. En d'autres termes, ONG et entreprises entretiennent soit des rapports antagonistes ou alors des rapports d'ignorance ou encore des rapports collaboratifs, ce qui confirme notre première sous-hypothèse.

Le schéma ci-dessous représente la synthèse de nos observations générées à travers cette partie qualitative et notre état de l'art. Il permet de mettre en lumière les différents rapports entre nos acteurs selon le niveau de collaboration.

*Figure 1 : Spectre des relations ONG – Entreprises (version 1)*



### *1.2.2 L'existence de zones décloisonnées génératrices de mutations relationnelles : des rapports évolutifs et cumulatifs*

Notre deuxième sous-hypothèse expose que ces différents rapports ne sont pas figés et qu'ils peuvent muter. En effet, les liens entre les ONG et les entreprises sont évolutifs (A) et cumulatifs (B).

#### **A) Première forme de mutation relationnelle : des rapports évolutifs**

Les verbatims recueillis permettent d'énoncer que les rapports entre entreprises et ONG ne sont pas sclérosés et déconnectés entre eux.

En effet, les entreprises en posture non collaborative, dont les rapports avec les ONG peuvent être qualifiés d'ignorances, ne sont pas opposées à l'idée d'envisager une collaboration avec ces dernières. C'est le cas pour 5 répondants sur 7 en posture non collaborative pour qui la collaboration est envisageable.

Le groupe ENTNC1 nous livre qu'il « *serait prêt à aller assez loin dans l'échange avec une ONG s'il y a un vrai gain [...] en terme de capacité de communication en interne, en terme de visibilité des actions financées et des actions menées en partenariat.* ». On peut ajouter en complément les verbatims du groupe François Frère qui « *ne serait sans doute pas opposé à l'idée* ». La tentative de collaboration de l'entreprise ENTNC1 enrichit la validation de notre hypothèse. En l'espèce, l'entreprise ENTNC1 avait noué un partenariat mécénal avec une ONG qui cependant s'est soldé par un échec à cause d'un manque de « *visibilité sur le financement des actions précisément* ». Il est donc concevable pour une entreprise en posture non collaborative d'être dans une posture d'ignorance et d'envisager une collaboration. Nous verrons ensuite qu'au-delà de l'aspect évolutif des liens, les rapports peuvent être cumulatifs et exister simultanément.

## **B) Deuxième forme de mutation relationnelle : des rapports cumulatifs**

À travers les résultats de notre enquête qualitative, nous remarquons que nos répondants peuvent s'inscrire dans plusieurs postures qui sont opposées par définition.

### ***1) Le cumul subit par les entreprises***

C'est le cas par exemple des entreprises en posture collaborative qui ont déjà fait l'objet de dénonciation de la part d'ONG telles que Lafarge, la Société Générale ou encore Thales et qui pourtant collaborent avec des ONG dans le cadre de leurs politiques RSE.

De même, notre analyse documentaire et statistique démontre que sur les 134 entreprises qui mentionnent des liens avec des ONG, 53 font l'objet d'une médiatisation forte et d'une dénonciation par au moins une ONG et donc entretiennent également des rapports antagonistes avec la sphère non gouvernementale.

Par ailleurs, les entreprises qui entretiennent un rapport d'ignorance avec les ONG ne sont pas exonérées et peuvent aussi se retrouver dans un rapport antagoniste, comme nous l'explique la société Recyclex qui souligne que « *comme toute industrie, on a des risques, et les risques inquiètent. À partir du moment où vous inquiétiez, les entreprises ont toujours un moment où à un autre des associations qui se retournent contre elles, car vous avez été défaillants principalement en terme de communication et puis parce que parfois il y a des incidents qui arrivent.* ».

## **2) Le cumul à l'initiative des ONG**

Alors que pour certaines ONG en posture collaborative, l'antagonisme à l'encontre des entreprises n'est pas associable avec la collaboration, comme nous l'expose l'ONG CARE qui souligne *« ce n'est pas notre rôle. Nous on travaille avec l'entreprise, on va l'aider à évoluer dans son comportement, on n'est pas dans le militantisme, les deux ne sont pas compatibles. Soit on un rôle militant et à ce moment-là il est difficile de dire, de dénoncer une entreprise et de travailler avec elle, en terme de crédibilité c'est compliqué, mais les deux sont nécessaires »*. Il est intéressant de noter que d'autres ONG exercent aussi une activité de plaidoyer et s'inscrivent donc dans une posture antagoniste. C'est le cas de l'ONG Aides qui rapporte *« on fait du plaidoyer. On a un partenaire qui nous finance qui vient de sortir un médicament qui coute 41000 euros le traitement donc on mène un énorme plaidoyer contre ce médicament »* ou encore le WWF dans une mesure plus nuancée a recourt à l'interpellation : *« on interpelle [...] on est centré sur les problématiques environnementales, on est obligé de prendre en compte les problématiques sociétales et sociales surtout que certains sujets sur lesquels on travaille sont liés au droit de l'homme. C'est des sujets sur lesquels on exige un minimum de respect de la réglementation vis-à-vis de nos partenaires »*.

Par ailleurs, comme nous le développons plus haut dans la partie sur les rapports d'ignorance, on note aussi que certaines ONG en posture non collaborative à l'antagonisme démontré exercent également des activités qui les placent dans des rapports d'ignorance à l'égard des firmes. C'est effectivement le cas lorsqu'elles développent des pressions institutionnelles ou encore des pressions informelles.

Pour conclure, l'exemple développé par l'ONG Terre Solidaire est une bonne illustration du cumul possible des rapports entre les acteurs. Terre Solidaire est en effet une organisation à l'origine dans une posture non collaborative et qui développe désormais dans des conditions très strictes des interactions mécénales avec un certain type d'entreprises. C'est en ce sens que l'ONG confie : *« nos relations mécénales passent par le prisme de la charte éthique et de la validation du comité éthique interne à l'organisation. Ce sont des entreprises que l'on sollicite pour des mécénats en nature, mais aussi du mécénat de compétence et du don financier »*.

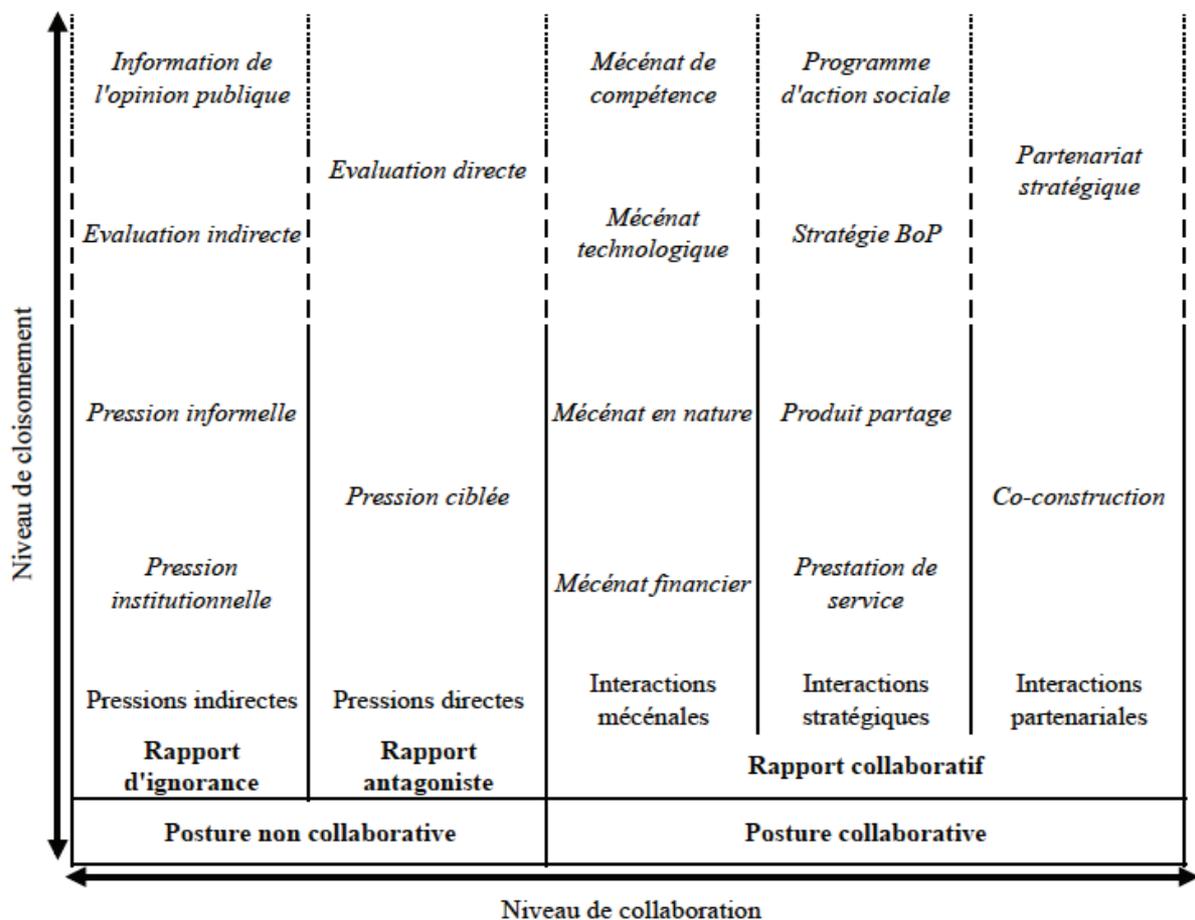
Donc les différents rapports sont ampliatifs et ne s'excluent pas les uns les autres. Ainsi une entreprise peut développer un comportement collaboratif ou d'ignorance à l'égard des ONG et être également dans un rapport antagoniste avec ces dernières.

Les ONG en revanche, bien que l'inverse soit démontré dans le discours de certains répondants, semblent éviter par souci de cohérence, de cumuler l'antagonisme et la collaboration, mais s'inscrivent aisément dans l'ignorance et l'antagonisme.

Ainsi, notre deuxième sous-hypothèse est validée. Ce qui nous amène à compléter notre schéma réalisé plus haut en y insérant un niveau de cloisonnement. Cet ajout nous permet d'illustrer le comportement de certains répondants qui débrident leurs rapports. En effet, dans ces zones décloisonnées on constate deux mutations relationnelles :

- *l'évolution* : qui se concrétise par la transformation d'une posture.
- *le cumul* : qui se matérialise par une superposition des rapports entre les acteurs.

**Figure 2 : Spectre des relations ONG – Entreprises (version 2)**



### ***1.2.3 Le dialogue comme point commun des rapports antagonistes et collaboratifs***

Notre troisième sous-hypothèse place le dialogue comme point commun des différents rapports entre les ONG et les entreprises. Nous verrons en effet que le dialogue est une forme d'interaction que l'on nommera « interaction verbale » (A) et que ce dialogue varie selon les formes de collaboration (B).

Comme nous l'exposons dans nos résultats qualitatifs, 80% de nos répondants, tous groupes confondus, dialoguent avec des ONG. Ainsi, le dialogue tend alors à se généraliser et se corrobore avec l'ouverture de la gouvernance des entreprises qui sollicitent de plus en plus leurs parties prenantes.

#### **A) Le dialogue comme forme d'interaction pour les rapports collaboratifs : l'interaction verbale**

Alors que nous interrogeons nos répondants sur les formes de collaboration qu'ils entretenaient avec les ONG, le dialogue a été évoqué dans 70% des cas comme étant une forme de collaboration. C'est le cas de la société Thales qui mentionne « *pour les collaborations cela va de la simple information jusqu'à un dialogue ponctuel ou alors un dialogue soutenu sur des périodes données qui conduit à des échanges, des rencontres, des visites de site* ».

Peu importe la forme de l'interaction collaborative, le dialogue est présent, il initie et accompagne chacune des collaborations. En effet, comme nous l'avons développé plus haut, les ONG et les entreprises entretiennent un dialogue qui peut être simple principalement informationnel ou alors avancé qui lui s'inscrit dans des collaborations plus poussées, notamment lorsque les ONG conseillent et accompagnent les entreprises.

Cet échange entre les deux acteurs démontre toute son importance et peut être qualifié ainsi d'interaction, que l'on nommera « interaction verbale » qui existe aux frontières des rapports antagonistes et collaboratifs.

#### **B) Un dialogue qui varie selon les formes de la collaboration**

Mis à part pour le rapport d'ignorance qui par nature exclut les échanges entre les firmes et les ONG, le dialogue est un outil qui est présent dans les rapports collaboratifs et antagonistes. Effectivement, il apparaît dans les rapports collaboratifs, avec pour but de structurer les relations entre les partenaires. Il apparaît aussi dans les rapports antagonistes où il se matérialise en amont ou pendant l'activité de plaidoyers. En effet, le dialogue émerge

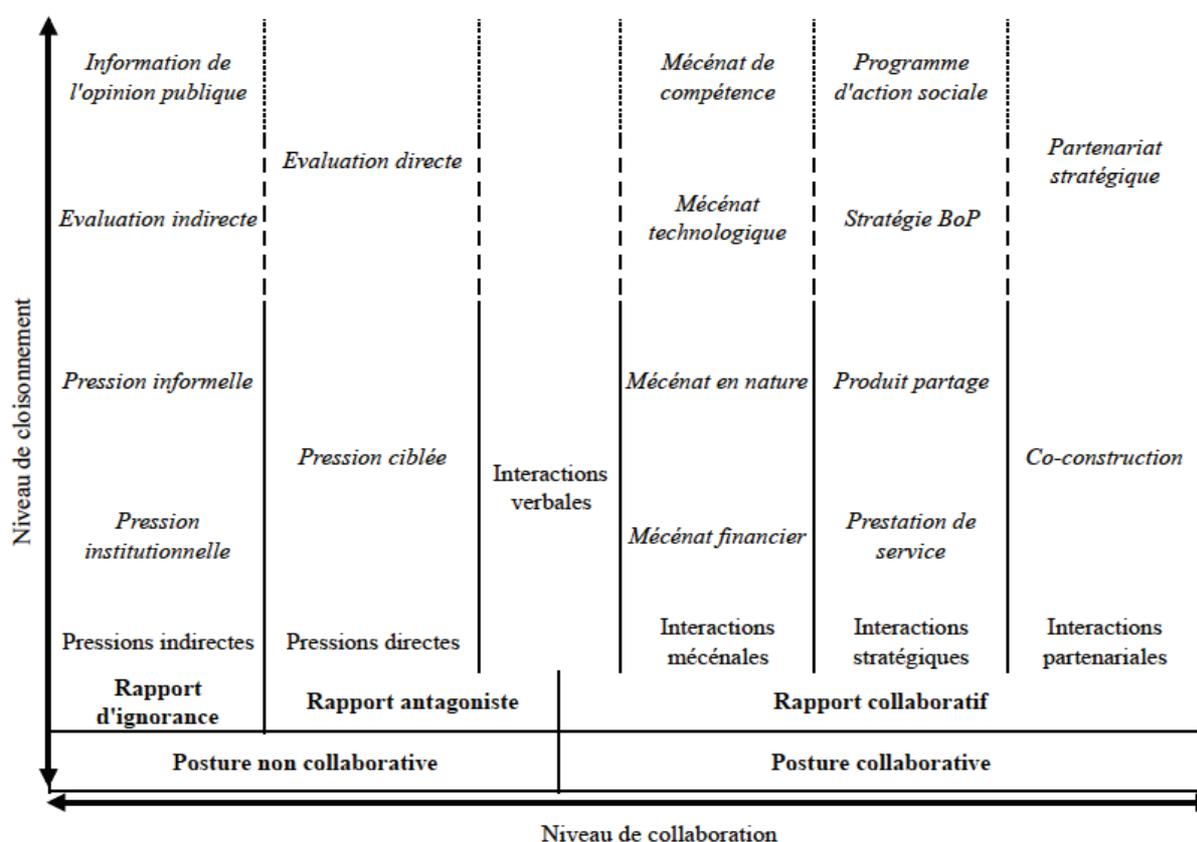
dans le plaidoyer des ONG en posture non collaborative comme le précise le CCFD – Terre Solidaire qui « *dialogue avec les entreprises dans le cadre du plaidoyer* ». Peuple Solidaire ajoute « *on est amené à dialoguer avec les entreprises, à être en contact avec elles, à les solliciter. [...] Souvent à travers les campagnes que l'on mène* ». Donc la posture antagoniste n'exclut pas le recours au dialogue qui permet une médiation entre les parties.

C'est ainsi que le dialogue qui prend forme dans le plaidoyer est aussi présent en amont comme l'explique Peuple Solidaire « *lorsque l'on produit des rapports où des entreprises sont impliquées, on envoie en amont les conclusions aux entreprises pour leur fournir un droit de réponse* ». L'ONG ajoute : « *dans certaines de nos relations avec des entreprises, le dialogue a duré très longtemps sans pour autant aboutir à quoi que ce soit et on considère que c'est la première étape et que c'est nécessaire, mais on s'autorise toujours y compris quand le dialogue a été ouvert à passer à l'étape d'après si on estime que le dialogue n'est pas sincère, transparent et en quelque sorte biaisé ou faussé* ». Donc les ONG utilisent le dialogue pour « *contacter, communiquer et essayer d'obtenir des réponses et des informations, éclaircissement* » et agiront ensuite « *en fonction de ses réponses ou de ses non-réponses* » (Peuple Solidaire ONG NC).

Ainsi, l'étude de nos verbatims nous permet de confirmer que le dialogue entre les ONG et les entreprises est à la frontière des rapports collaboratifs et des rapports antagonistes. Outre sa présence dans les rapports collaboratifs qui l'érige comme un moteur et un gage de viabilité, il existe aussi dans les rapports hostiles, jouant parfois le rôle de médiateur.

Nous pouvons ainsi modifier et finaliser notre schéma développé dans les parties précédentes en faisant apparaître une nouvelle interaction : l'interaction verbale. Cette nouvelle forme coexiste dans la posture collaborative et non collaborative.

**Figure 3 : Spectre des relations ONG – Entreprises (version 3)**



### Conclusion du 1.2

En conclusion de cette première hypothèse, nous confirmons qu'il existe différents rapports entre les entreprises et les ONG. À savoir que l'on a mis en lumière : des rapports antagonistes caractérisés par un militantisme de la part des ONG à l'égard des activités des firmes, mais aussi des rapports d'ignorance où les deux acteurs s'ignorent, en effet les entreprises n'entretiennent pas de relation avec les ONG soit par manque d'opportunité ou d'intérêt et les ONG quant à elles bien qu'elles ne les sollicitent pas directement exercent des pressions qui affectent indirectement les entreprises. Enfin, il y a des rapports collaboratifs qui se matérialisent par des interactions mécénales, stratégiques ou encore partenariales.

Nous avons expliqué que ces rapports pouvaient être marqués, mais aussi décroisés et ainsi exister dans une zone mutationnelle où les ONG et les entreprises cumulent ces différents échanges et les font évoluer. Pour finir, le dialogue, omniprésent dans ces échanges, est une forme d'interaction qui existe aux frontières de l'antagonisme et de la collaboration.

Nous allons voir à présent les travaux sur notre deuxième hypothèse qui abordent les critères et les facteurs de contingence qui s'appliquent à la création des collaborations.

## ***Section 2 : Les rapports entre les ONG et les entreprises sont déterminés par différents critères préalables et facteurs de contingence***

L'analyse des données secondaires collectées dans notre échantillon de 301 entreprises nous a permis de mettre en évidence qu'un profil récurrent se dégageait dans les entreprises qui manifestaient des rapports collaboratifs avec les ONG. Nous avons voulu améliorer ce constat et analyser les critères préalables attendus par les acteurs pour développer une collaboration.

Nous présentons dans un premier temps les résultats de notre analyse (2.1) que nous commentons et rapprochons de notre deuxième hypothèse dans un second temps (2.2).

### **2.1 Présentation des résultats de l'analyse qualitative pour l'hypothèse H2**

Nous verrons tout d'abord, les critères appliqués par les répondants pour développer un partenariat (2.1.1) puis nous nous intéresserons aux structures qui n'appliquent pas de critères (2.1.2).

#### ***2.1.1 Les critères pour développer un partenariat***

Nous exposerons les critères de création des structures en posture collaborative (A) puis nous aborderons le cas des structures qui n'appliquent aucun critère (B).

#### **A) Les critères de création des structures en posture collaborative**

Sur les 31 structures dans une position collaborative, c'est-à-dire identifiées comme ayant des liens marqués avec des ONG ou des entreprises, 28 répondants affirment appliquer des critères pour développer une relation collaborative.

Nous avons alors listé les critères énoncés par les entreprises et les ONG.

## 1) Les critères de création des entreprises

**Tableau chap.9.15 : Critères des entreprises pour initier une collaboration**

Critères des entreprises	Fréquence sur 14 répondants	Proportion de répondants
Le lien entre le projet et le métier de l'entreprise	8	57%
Les valeurs communes entre les acteurs	5	36%
L'objet de l'ONG	4	29%
La réputation de l'ONG	4	29%
Les compétences de l'ONG	2	14%
La pertinence du projet	2	14%
L'horizon long terme de la relation	2	14%
La connaissance de l'ONG du secteur privé	1	7%

Les critères énoncés par les firmes sont principalement en lien avec l'ONG et portent plus rarement sur le projet ou la collaboration mis en place. Cependant, le critère dominant dans le discours des répondants est une attention particulière au projet en lui-même qui doit être en lien avec le métier de l'entreprise. Pour Lafarge les collaborations *« sont en lien avec (leur) métier »*, l'entreprise explique qu'*« il y a toujours une relation entre l'objet de (leur) intervention et les actions (qu'ils vont) déployer. »*. Sanofi confirme ce point de vue en confiant *« ce qui est très important, c'est que l'on travaille avec des ONG majoritairement centrées sur la santé. Notre métier c'est la santé. En termes de lisibilité vis-à-vis de l'extérieur c'est la santé. »*.

De même, les entreprises souhaitent partager des valeurs communes avec les ONG partenaires, elles souhaitent *« des points communs, une proximité, des centres d'intérêt, une clientèle commune. »* (Renault ENT C). En ce sens, Michelin nous confie *« Il y a des ONG avec lesquelles on ne travaillera pas c'est sûr, on ne travaille pas avec des ONG qui ne respectent pas nos valeurs. »*.

Enfin les sociétés sont attentives à l'objet et la réputation de l'ONG et évitent *« de travailler avec des ONG qui ne représente soit qu'un genre soit uniquement une religion [...] »* et attachent de l'importance au *« principe de non discrimination et de réputation des ONG »* (Legrand ONG C).

Extrait d'entretien// Carrefour (ENT C)

« Le critère numéro un c'est qu'elles doivent avoir clairement une ambition à long terme. On doit savoir pourquoi elles sont là. Et puis il faut qu'elles aient envie de travailler avec le secteur privé, avoir un savoir-être, une posture qui donnent envie de travailler avec elles ».

Extrait d'entretien// Société Générale (ENT C) :

« Souvent les critères sont en lien avec les axes que l'on aborde. Pour la fondation ou le mécénat, on va avoir des axes particuliers, dont l'éducation, le mécénat artistique, dans ce cas il faut que l'ONG rentre dans ce cadre, on cherche donc la cohérence. Sur le partenariat, on est vraiment sur des partenariats très associés avec l'activité de la banque, donc le critère ça va être un critère de pertinence par rapport à la façon dont l'ONG peut venir compléter l'activité ou le rôle de la banque. La banque va repérer un certain nombre de situations pour collaborer avec l'ONG pour aller plus loin, sortir de son rôle strict de banquier et pouvoir proposer un accompagnement. Il y a des choses qui se font autour de l'éducation financière, là on est dans le champ de l'activité, faire en sorte que les clients de demain comprennent mieux ce qu'on leur vend. Il y a aussi des choses autour de la micro-finance en Afrique ».

## 2) Les critères de création des ONG

**Tableau chap.9.16 : Critères des ONG pour initier une collaboration**

Critères des ONG	Fréquence sur 14 répondants	Proportion de répondants
Le secteur d'activité de l'entreprise (black-liste)	10	71%
La politique et les scandales de l'entreprise	4	29%
Le risque de réputation pour l'ONG	4	29%
Le niveau d'éthique de l'entreprise	3	21%
Les thématiques d'action commune	3	21%
La due-diligence positive	2	14%
L'engagement et la maturité RSE de l'entreprise	2	14%
La taille de l'entreprise	2	14%
Les attentes de l'entreprise	1	7%

Pour les ONG, le critère prédominant est celui du secteur d'activité du partenaire. En effet, l'entreprise pressentie pour la collaboration ne doit pas être dans la « black liste » de l'ONG. En ce sens, les ONG détiennent des listes exclusives de secteurs d'activités avec lesquelles les ONG s'interdisent des collaborations comme nous l'expose le WWF : « on a une liste de secteurs d'entreprises avec lesquels on s'interdit de travailler, qui sont des secteurs de l'énergie nucléaire, l'industrie du pétrole et du gaz naturel, industrie de l'armement, du tabac, également le commerce d'espèces animales ou végétales protégées ». Il en est de

même pour l'ONG Aide et Action qui ajoute « *on ne travaille pas avec les entreprises qui font de l'armement, qui font de l'alcool ou du tabac et qui ont été liées d'une manière ou d'une autre à du trafic humain.* ». Les ONG sont donc vigilantes au secteur d'activité des firmes avec lesquelles elles collaborent. Nous complétons avec les verbatims des ONG en posture non collaborative pour qui le secteur d'activité serait également une des conditions pour établir un lien concret avec une entreprise.

Ensuite, les ONG accordent un intérêt aux scandales qui peuvent graviter autour du nom de l'entreprise et observent « *l'état des pratiques de l'entreprise* » (WWF ONG C), « *la politique un peu globale de l'entreprise, s'il n'y a pas de scandale* » (Aides et Action ONG C), le but étant de préserver la réputation de l'ONG : « *il faut qu'en termes d'image on s'assure d'un certain nombre de choses, c'est d'ailleurs dans nos conventions de partenariats* » (Un enfant par la main ONG C), « *Si on considère que l'entreprise ne présente pas de risque majeur en termes de réputation* » (WWF, ONG C).

Il est intéressant de noter que pour les deux types de structures les critères abordés sont généralement liés à la nature du partenaire. Néanmoins, 8 répondants parmi les entreprises soulignent la volonté d'un projet cohérent avec leur activité.

Extrait d'entretien// Agrisud (ONG C)

« *En général, quand on démarché les entreprises, on essaye de démarcher des entreprises dont les thématiques sont susceptibles de coller avec les thématiques d'Agrisud* ».

Extrait d'entretien// CARE (ONG C)

« *On part du principe que l'on travaille avec tout type d'entreprise, taille, secteur d'activité. On n'a pas deux partenariats qui se ressemblent. Avant d'amorcer un partenariat, on fait une bio-diligence pour savoir si le secteur d'activité correspond à nos critères, si sa façon de travailler correspond à nos valeurs et à partir de là on va définir le type de partenariat. On sait que sur certaines entreprises on refusera de collaborer, soit selon son secteur d'activité ou sa façon de travailler. En revanche, pour d'autres, on acceptera de travailler avec elles, mais on ne veut pas que cela soit du greenwashing, on ne veut pas un partenariat uniquement financier et on va accepter de travailler avec l'entreprise en question, si elle accepte de travailler sur son cœur de métier* ».

### **2.1.2 Les structures qui n'appliquent aucun critère**

Par ailleurs, pour le cas marginal où les structures n'appliquent aucun critère de sélection, il s'agit d'une approche par opportunité, ENTC3 explique « *On n'a aucun critère. On a une approche 'problem solving'. Si l'ONG qui peut résoudre le problème est internationale, très bien, si elle ne l'est pas si elle est locale, très bien. On n'a pas de critère. On a une méthodologie qui vient du développement qui s'appelle « l'arbre à problèmes » pour essayer*

*de voir d'où vient le problème, de le traiter à la racine », l'important est donc d'être face à un acteur en capacité de résoudre le problème. Dans le cas d'ONGC4, la volonté de progresser de l'entreprise est suffisante pour entamer une collaboration : « L'idée est que l'on travaille avec tout type d'entreprise même les entreprises qui ont été accusées de corruption, à partir du moment où l'entreprise se donne les moyens de progresser, on travaille avec elle. ». Ainsi, plus rarement, certains répondants se contentent de la seule volonté du partenaire et n'appliquent aucun critère afin de matérialiser une collaboration.*

### **Conclusion du 2.1**

Ainsi, ces résultats nous permettent de souligner que les entreprises et les ONG capitalisent différents critères pour développer des partenariats qui sont globalement en lien avec la nature du partenaire. Par ailleurs, les entreprises démontrent appréhender la collaboration avec une approche tournée vers l'efficacité alors que les ONG ont plus une approche tournée vers l'efficience. Ces résultats seront ci-après commentés et rapprochés de la deuxième hypothèse.

## **2.2 Commentaires et validation de l'hypothèse H2**

Notre deuxième hypothèse formule que les rapports entre les ONG et les entreprises sont déterminés par différents critères et facteurs de contingence. Nous rappellerons tout d'abord que des facteurs de contingence liés aux entreprises conditionnent la nature des relations avec les ONG (2.2.1). Par ailleurs, nous verrons que l'existence des collaborations entre entreprises et ONG est soumise à des critères préalables (2.2.2).

### ***2.2.1 Des facteurs de contingence liés aux entreprises conditionnent la nature des relations avec les ONG***

Notre analyse documentaire et statistique nous a permis d'observer que des facteurs de contingence inhérents aux entreprises favorisaient ou non les relations collaboratives avec les ONG. En effet, nous avons pu grâce à notre analyse documentaire et statistique mettre en exergue des facteurs déterminants à la posture collaborative des entreprises. Nous retenons ci-après les facteurs développés dans la partie sur les résultats de l'analyse documentaire et statistique que nous avons qualifiés de probants :

- **la catégorie de l'entreprise** : nous remarquons que la catégorie des grandes entreprises était plus encline à collaborer avec les ONG.

- **la maturité RSE** : nous notons que plus la maturité RSE de la firme est forte plus elle avait tendance à collaborer avec des ONG.

- *l'existence de relations avec des associations* : nous avons remarqué que les entreprises collaborant avec des associations avaient également tendance à collaborer avec des ONG.

- *le degré de médiatisation de l'entreprise* : nous observons que lorsque le degré de médiatisation est fort les entreprises avaient tendance à collaborer avec des ONG.

### ***2.2.2 L'existence des collaborations entre entreprises et ONG est soumise à des critères préalables***

Entreprises et ONG appliquent des critères afin de modéliser des collaborations avec leurs partenaires. En effet, nous avons remarqué lors de nos entretiens semi-directifs que 90% de nos répondants en posture collaborative expliquent appliquer des critères déterminants dans la mise en place d'une collaboration sans quoi ces dernières ne s'opèrent pas.

Nous verrons tout d'abord qu'entreprises et ONG s'appliquent à fiabiliser leur collaboration en astreignant l'existence de ces dernières à des critères qui leur sont propres (A), puis, nous aborderons le cas marginal des structures qui collaborent sans appliquer de critères de sélection (B).

#### **A) Un effort bilatéral de fiabilisation des collaborations**

##### ***1) La double sensibilité des entreprises : réussite du partenariat et nature du partenaire***

Les résultats de l'enquête qualitative démontrent que les entreprises appliquent leurs propres critères. Les critères exprimés par les sociétés sont singulièrement en lien avec les ONG et s'intéressent plus marginalement au projet ou la collaboration amorcée.

Les entreprises font mention de huit critères dans leurs discours :

- Le lien entre le projet et le métier de l'entreprise (*mentionné par 8 entreprises*) ;
- Les valeurs communes entre les acteurs (*mentionné par 5 entreprises*) ;
- L'objet de l'ONG (*mentionné par 4 entreprises*) ;
- La réputation de l'ONG (*mentionné par 4 entreprises*) ;
- Les compétences de l'ONG (*mentionné par 2 entreprises*) ;
- La pertinence du projet (*mentionné par 2 entreprises*) ;
- L'horizon long terme de la relation (*mentionné par 2 entreprises*) ;
- La connaissance de l'ONG du secteur privé (*mentionné par 1 entreprise*).

### **a) Un projet en lien avec le métier de l'entreprise**

Bien que la majorité des critères de l'entreprise soient centrés sur l'ONG ou la relation avec cette dernière, le critère le plus récurrent se préoccupe du projet en lui-même qui doit être en lien avec le métier de l'entreprise. Comme le présente Lafarge « *nos partenariats sont en lien avec notre métier. Il y a toujours une relation entre l'objet de notre intervention et les actions que l'on va déployer* », c'est également le cas pour Sanofi qui confie « *ce qui est très important, c'est que l'on travaille avec des ONG majoritairement centrées sur la santé. Notre métier c'est la santé. En termes de lisibilité vis-à-vis de l'extérieur c'est la santé* ». Il faut donc que « *l'objet du dialogue ou travail avec l'ONG soit proche* » (Saint Gobin ENT C) du métier de l'entreprise, Saint Gobin complète : « *au sens large, pas seulement business, ça peut être les compétences de nos salariés ou autre chose* ». Donc les entreprises recherchent une cohérence dans leur démarche en réalisant ou en s'impliquant dans des actions qui détiennent un minimum de proximité avec leur métier.

### **b) La nécessité des valeurs communes**

En plus d'un lien étroit entre le projet mis en œuvre, les sociétés aspirent partager des valeurs communes avec les ONG partenaires : « *si on travaille avec une ONG c'est qu'on a des points communs, une proximité, des centres d'intérêt, une clientèle commune* » (Renault ENT C). Pour Orange, il faut que les ONG sélectionnées correspondent à leurs « *dynamiques environnementales* ». Ces valeurs communes sont nécessaires pour Michelin qui « *ne travaille pas avec des ONG qui ne respectent pas (ses) valeurs.* ». Il est donc important pour les sociétés de partager des valeurs communes avec les ONG avec qui elles collaboreront.

### **c) La vigilance quant à l'objet et la réputation de l'ONG**

Pour finir, les entreprises exposent être attentives à l'objet et à la réputation de l'ONG, c'est pourquoi Legrand « *évite de travailler avec des ONG qui ne représentent soit qu'un genre, soit uniquement une religion* » et qui donc devra « *respecter un principe de non discrimination et de réputation* ». Toujours dans un souci de cohérence, les entreprises recherchent des ONG stables qui ne nuiront pas à leur image et qui pourront s'inscrire facilement dans leurs politiques RSE.

Ainsi les principaux critères retenus par les entreprises sont une concordance entre le projet et le métier de la société ; entre les valeurs des partenaires ; avec l'objet de l'ONG ; avec la réputation de l'ONG.

On observe donc pour les entreprises deux types de critères : des critères liés au projet et des critères liés à la nature de l'ONG et la relation entretenue avec cette dernière. Nous remarquons pour les entreprises que les critères liés à la nature de l'ONG sont plus présents que ceux liés au projet.

## ***2) Des ONG focalisées sur la nature du partenaire***

Alors que les firmes exprimaient des attentes à la fois sur la nature du projet et celle du partenaire, les ONG sondées démontrent une focalisation sur la nature du partenaire. En effet, pour ces acteurs, les critères observés concernent majoritairement l'entreprise par elle-même et portent plus rarement sur les projets et les collaborations mis en place.

Pour rappel, les ONG faisaient mention de neuf critères dans leurs discours :

- Le secteur d'activité de l'entreprise (black-liste) (*mentionné par 10 ONG*) ;
- La politique et les scandales de l'entreprise (*mentionné par 4 ONG*) ;
- Le risque de réputation pour l'ONG (*mentionné par 4 ONG*) ;
- Le niveau d'éthique de l'entreprise (*mentionné par 3 ONG*) ;
- Les thématiques d'action commune (*mentionné par 3 ONG*) ;
- La due-diligence positive (*mentionné par 2 ONG*) ;
- L'engagement et la maturité RSE de l'entreprise (*mentionné par 2 ONG*) ;
- La taille de l'entreprise (*mentionné par 2 ONG*) ;
- Les attentes de l'entreprise (*mentionné par 1 ONG*).

### **a) L'importance du secteur d'activité**

C'est le secteur d'activité de l'entreprise qui est le critère le plus explicité par nos sondés, en effet, les futures entreprises partenaires ne doivent pas être dans les « black listes<sup>36</sup> » érigées par les ONG. Il y a donc une préoccupation du secteur d'activité des firmes avec lesquelles elles nouent des liens.

Le WWF témoigne détenir « *une liste de secteurs d'entreprises* » avec lesquelles il « *s'interdit de travailler, qui sont des secteurs de l'énergie nucléaire, l'industrie du pétrole et du gaz naturel, industrie de l'armement, du tabac, également le commerce d'espèces animales ou végétales protégées* » Les secteurs prohibés récurrents sont « *l'alcool, le tabac* » (Un Enfant par la Main ONG C), « *le jeu* » (ONGC3) ou encore « *l'armement* » ou bien les

---

<sup>36</sup> Ces listes non exhaustives et exclusives ciblent des secteurs d'activité jugés non éthiques avec lesquels les ONG refusent de collaborer et donc impactent les entreprises de ces secteurs.

entreprises liées « *d'une manière ou d'une autre à du trafic humain* » (Aides et Action ONG C). Donc les ONG conditionnent régulièrement leurs collaborations au secteur d'activité du potentiel partenaire.

### **b) La vigilance quant à la politique et la réputation de l'entreprise**

De même, les ONG inspectent la réputation des entreprises et examinent « *l'état des pratiques de l'entreprise* » (WWF ONG C), « *la politique un peu globale de l'entreprise, s'il n'y a pas de scandales* » (Aides et Action ONG C) qui peuvent graviter autour des firmes potentiellement intéressantes afin qu'elles ne présentent pas « *de risque majeur en termes de réputation.* » (WWF ONG C). Pour un Enfant par la Main, cet aspect est important, l'ONG rapporte : « *Il faut qu'en terme d'image on s'assure d'un certain nombre de choses, c'est d'ailleurs dans nos conventions de partenariats* ».

Donc les ONG contrôlent des critères qui sont essentiellement dépendants de la nature du potentiel partenaire. Les principaux critères retenus par les ONG sont : une vigilance quant au secteur d'activité ; une vigilance quant au niveau de médiatisation de l'entreprise et à ses pratiques ; une vigilance quant aux risques en termes de réputation pour l'ONG.

### **3) Réciprocité des attentes entre les ONG et les entreprises**

Même si entreprises et ONG exposent réciproquement des critères préalables à la réalisation de leurs collaborations, nous notons des attentes communes formulées par les deux acteurs.

Dans un premier temps, les deux acteurs accordent un intérêt particulier à la nature du partenaire et notamment à son secteur d'activité et son niveau d'éthique. La nature du partenaire semble être une condition primordiale pour de nombreux sondés pour qui la réalisation d'une collaboration est conditionnée à ce critère.

On observe également que les deux types d'acteurs sont vigilants à la réputation du potentiel partenaire. Cet effort nourrit une vigilance quant au risque d'image.

Enfin, les entreprises sont plus portées que les ONG vers la nature du projet proposé qui devra être pertinent et cohérent avec l'activité de la firme. Cette discrimination permet aux sociétés de proposer à l'ensemble de leurs parties prenantes une lecture cohérente de leurs activités.

Cet effort de fiabilisation exprimé des deux côtés permet aux acteurs des collaborations de sécuriser leur démarche et d'atténuer les risques en termes d'image, de réputation, mais aussi d'optimiser la réussite des projets.

## **B) Le cas marginal des structures n'appliquant aucun critère préalable**

Bien qu'ils soient en minorité, certains répondants exposaient ne pas retenir de critère pour élaborer des collaborations, allant ainsi à l'encontre de notre hypothèse. Comme expliqué précédemment sur l'exposé des résultats, pour les acteurs sans critère il s'agit d'une approche qualifiée d'approche par opportunité qui se base pour l'entreprise ENTC3 sur une *« méthodologie qui vient du développement qui s'appelle « l'arbre à problèmes » pour essayer de voir d'où vient le problème, de le traiter à la racine. »* ONGC4 explique qu'elle *« travaille avec tout type d'entreprise même les entreprises qui ont été accusées de corruption, à partir du moment où l'entreprise se donne les moyens de progresser »*.

Bien que cela soit un fait plus rare dans le comportement de nos répondants, il est envisageable pour certaines entreprises et certaines ONG de n'appliquer aucun critère de sélection préalable à la construction d'une collaboration.

### **Conclusion du 2.2**

Ainsi notre enquête qualitative nous a permis de révéler que les collaborations entre les entreprises et les ONG étaient soumises à des critères. En effet, entreprises et ONG appliquent chacune leurs propres critères de sélection dans la formalisation des collaborations. Ces critères tiennent régulièrement compte de la nature du potentiel partenaire et plus rarement du projet en lui-même qui est alors un accessoire à la relation. On note par ailleurs que certains critères sont communs et que les deux types d'acteurs ont les mêmes préoccupations notamment en ce qui concerne le risque de réputation.

Nous allons à présent aborder notre troisième hypothèse qui concerne le caractère instrumental des collaborations entre les acteurs.

### ***Section 3 : Les collaborations entre les ONG et les entreprises sont instrumentalisées***

Nous présentons dans un premier temps les résultats de notre analyse (3.1) que nous commentons et rapprochons de notre troisième hypothèse dans un second temps (3.2).

#### **3.1 Présentation des résultats de l'analyse qualitative pour l'hypothèse H3**

Nous verrons tout d'abord la perception des acteurs de la collaboration (3.1.1). Puis, nous évoquerons les motivations des acteurs dans les relations entreprises – ONG (3.1.2). Enfin, nous exposerons nos résultats sur l'instrumentalisation des relations et leur équilibre (3.1.3).

##### ***3.1.1 La perception de la collaboration par les acteurs***

Nous montrerons les critères de réussite dans une collaboration selon nos répondants (A), mais aussi ce qu'ils pensent du lien entre le long terme et l'efficacité de la relation (B) ainsi que les difficultés qu'ils peuvent rencontrer (C).

##### **A) Les critères de réussite d'une collaboration**

Nous avons listé les critères de réussite d'un partenariat de nos répondants en posture collaborative par type de structure.

##### ***1) Les critères de réussite des entreprises***

Pour les entreprises, le principal critère de réussite est l'aboutissement du projet, c'est-à-dire le fait de conduire et de réaliser les objectifs initiaux. Les sociétés mentionnent d'autres critères comme la nécessité d'être dans une démarche de co-création avec l'ONG, le besoin d'avoir un sujet concret, mais aussi l'exigence d'entretenir une relation saine qui se matérialise par le dialogue, l'échange et la confiance avec le partenaire. On observe que les critères signalés par les firmes sont majoritairement des critères de moyen, en effet sur les 13 critères retenus, 7 sont des critères de moyen c'est-à-dire qui concerne le déroulement du projet et 5 sont des critères de résultat\* c'est-à-dire qui concerne la finalité du projet.

**Tableau chap.9.17 : Les critères de réussite pour les entreprises en posture collaborative**

Critères de réussite pour l'entreprise	Fréquence sur 14 répondants	Proportion de répondants
L'aboutissement du projet*	10	71%
La co-crédation	4	29%
Le caractère concret du sujet	3	21%
Le dialogue	3	21%
L'évitement du contentieux*	3	21%
L'aboutissement à l'autonomie de l'ONG*	2	14%
Le caractère gagnant-gagnant du projet	2	14%
La pérennisation des relations*	2	14%
L'engagement des interlocuteurs	1	7%
Le dépassement du cadre financier*	1	7%
La flexibilité de l'ONG	1	7%
L'implication des collaborateurs	1	7%

Extrait d'entretien// Michelin (ENT C)

« Les critères de sélection, ça va être la compétence, la pertinence du projet, la solidité des porteurs de projet. Il y a des ONG avec lesquelles on ne travaillera pas c'est sûr, on ne travaille pas avec des ONG qui ne respectent pas nos valeurs ou bien qui interviennent sur des sujets polémiques qui ne nous concernent pas ».

Extrait d'entretien// Carrefour (ENT C)

« Le critère numéro un c'est qu'elles doivent avoir clairement une ambition à long terme. On doit savoir pourquoi elles sont là. Et puis il faut qu'elles aient envie de travailler avec le secteur privé, avoir un savoir-être, une posture qui donne envie de travailler avec elles ».

Extrait d'entretien// Bouygues (ENT C)

« On travaille avec des ONG dont on considère qu'elles ont un niveau d'expertise supérieur à nous. Si ce n'est pas le cas on se dit qu'il n'y a pas de partenariat possible ».

## **2) Les critères de réussite des ONG**

Pour les ONG les principaux critères sont d'entretenir une relation saine qui se matérialise par le dialogue, l'échange et la confiance avec l'entreprise et un investissement total de l'entreprise qui doit investir un maximum d'acteurs internes c'est-à-dire « lorsque l'ensemble de l'entreprise est impliqué au sein du partenariat » (Électricien Sans Frontière ONG C).

Le fait de dépasser le cadre financier et de pérenniser les relations avec l'entreprise est aussi énoncé par les ONG. Sur les 10 critères retenus, la moitié sont des critères de moyen et l'autre moitié des critères de résultat\*.

**Tableau chap.9.18 : Les critères de réussite pour les ONG en posture collaborative**

Critères de réussite pour l'ONG	Fréquence sur 14 répondants	Proportion de répondants
Le dialogue	8	57%
L'investissement total de l'entreprise (360°)	7	50%
Le dépassement du cadre financier*	6	43%
La pérennisation des relations*	6	43%
L'apport mutuel entre les acteurs	5	36%
L'implication des collaborateurs de l'entreprise	4	29%
L'aboutissement du projet*	3	21%
Le dépassement du cadre du projet*	2	14%
Le caractère gagnant-gagnant du projet	1	7%
L'innovation*	1	7%

Extrait d'entretien// Aides (ONG C)

« Alors, on ne regarde pas l'engagement RSE. On regarde évidemment son secteur d'activité, mais on n'a pas une charte éthique très stricte par rapport à d'autres structures associatives. Tout ce qui est armement on va refuser, mais on a une liste très réduite d'entreprises blacklistées. Dans notre processus interne, s'il y a une entreprise qui prend contact avec nous et qu'elle a un domaine qui peut être considéré comme sensible et comme on n'a pas de liste très définie, on passe la demande à notre CA qui statuera ».

Extrait d'entretien// Aide et Action (ONG C)

« Le seul critère vraiment que l'on a en place c'est l'éthique, on a un comité éthique en interne, le risque image qu'il peut y avoir, la politique un peu globale de l'entreprise, s'il n'y a pas de scandales. Après, on ne travaille pas avec les entreprises qui font de l'armement, qui font de l'alcool ou du tabac et qui ont été liées d'une manière ou d'une autre à du trafic humain. Après on distingue aussi si c'est l'entreprise qui nous aide ou si c'est les salariés qui nous aident. Après oui, on a une préférence pour les entreprises qui ont une appétence pour l'éducation, qui l'affichent dans le cadre de leur fondation ou de leur politique RSE. Après il y a aussi les entreprises qui ont beaucoup de salariés pour tout ce qui va être arrondi sur salaire, ou les entreprises qui ont de gros budgets et qui peuvent investir dans des projets innovants ou des entreprises qui ont des solutions techniques qui peuvent nous intéresser pour la co-construction de projet, c'est très varié, il y a l'opportunité réseau ».

**3) Les critères de réussite communs aux deux acteurs**

Comme exposé dans le tableau ci-après, ONG et entreprises partagent des critères de réussite communs, mais les fréquences ne sont pas les mêmes dans les discours des répondants. L'aboutissement du projet apparaît comme nécessaire pour les entreprises alors que pour les ONG l'accent sera placé sur la qualité des relations qui devront être centrées sur le dialogue, l'échange et la confiance.

**Tableau chap.9.19 : Critères communs de réussite d'une collaboration**

Critères communs	Fréquence sur 14 répondants (ENT)	Fréquence sur 14 répondants (ONG)	Proportion de répondants
L'aboutissement du projet	10	3	46%
Le dialogue	3	8	39%
La pérennisation des relations	2	6	29%
Le dépassement du cadre financier	1	6	25%
L'implication des collaborateurs	1	4	18%
Le caractère gagnant-gagnant du projet	2	1	11%

On peut déduire que les entreprises seront plus regardantes sur l'efficacité du projet alors que les ONG vont être dans un premier temps attentives à l'efficience du projet.

### **B) Le lien entre le long terme et l'efficacité de la relation**

Pour 68% des structures en posture collaborative, il est important de considérer la relation sur le long terme, car les acteurs ont « *besoin de temps [...] c'est une relation de confiance qui doit s'instaurer dans le temps [...] pour changer les habitudes et les comportements il faut du temps* » (Bouygues ENT C). Ce long terme permet aux partenaires « *de se découvrir, prendre du temps pour se connaître* » (Renault ENT C). Pour le WWF ce temps permet « *que les équipes en interne s'approprient le partenariat, que l'on puisse sensibiliser les collaborateurs, que l'on mette en place des actions transformatives* ».

**Tableau chap.9.20 : L'horizon long terme des collaborations**

	OUI	NON	Total
ENT C	7	7	14
FOND	2	1	3
ONG C	12	2	14
Total	21	10	31
Pourcentage	68%	32%	100%

Néanmoins, le court terme n'est pas exclu dans le discours de certains de nos répondants qui s'adaptent au contexte et aux partenaires. L'ONG AIDES précise qu'elle essaye de ne pas favoriser les conventions pluriannuelles, mais plutôt d'avoir une approche sur le court terme et de renouveler tous les ans selon les besoins des projets et explique que « *pour eux comme pour nous c'est une bonne chose, car on est comme un vieux couple, c'est important de se réinterroger pour savoir pourquoi on est partenaire, où en est le projet chaque année* ».

L'ONGC4 renforce cette vision et précise qu'il préfère éviter les projets « *trop long* », car « *ça n'a pas intérêt de s'éterniser et qu'il faut de l'énergie, puis il y a des problèmes de dépendance financière qui peuvent se poser* ».

De surcroît, bien qu'il soit difficile pour la majorité de nos répondants d'évoquer une généralité, la durée moyenne des collaborations évoquées est de 3 ans renouvelables.

Extrait d'entretien// Agrisud (ONG C)

« *Idéalement, le long terme est une bonne solution. Pour la pérennisation des résultats, mais aussi pour l'extension du partenariat sur place, quand on voit que c'est un beau partenariat qui produit de belles choses c'est vrai que ça peut être frustrant de ne pas avoir de plus long terme. Le court-termisme est un inconvénient pour l'efficacité du partenariat* ».

Extrait d'entretien// CARE (ONG C)

« *La durée du partenariat est différente en fonction de chaque partenariat. On a pas ce travail de préparation avec le terrain, car c'est le terrain qui va nous solliciter, mais soit on travaille déjà avec l'entreprise et on lui expose nos besoins selon le projet, dans quel pays, et ça peut se faire très rapidement, en quelques semaines, soit on veut aller vers un type de projet différent, comme un projet RSE et on va avoir une préparation plus longue, on va avoir un échange plus long, ça peut prendre des années de dialogue et d'échange avec l'entreprise pour arriver à quelque chose de concret* ».

Extrait d'entretien// Renault (ENT C)

« *On ne construit rien sur le court terme. On ne fait pas un partenariat sur un an, rien que pour signer une convention il faut six mois ou huit mois, ça ne peut pas durer si c'est sur le court-terme. On essaye de se découvrir, prendre du temps pour se connaître, de le faire dans la durée et de s'apporter dans la durée* ».

Extrait d'entretien// Orange (ENT C)

« *Six mois, un an ça fait court, mais je vois le partenariat avec WWF qui s'est terminé, je trouve que c'est logique et c'est bien, car on était arrivé au bout de ce que l'on pouvait s'apporter mutuellement. Mais ça veut dire qu'à un moment donné c'est ça un partenariat, on cherche à s'apporter quelque chose, si on voit qu'il y a une divergence, il faut arrêter le partenariat* ».

### **C) Les difficultés dans les collaborations**

Même si les difficultés diffèrent selon la nature de la structure, entreprises et ONG partagent des difficultés communes comme la divergence d'intérêt et des objectifs. Bouygues synthétise cette difficulté en expliquant qu'« *au début oui, dans la mesure où on était dans des mondes différents, on ne raisonnait pas de la même manière. Dans la façon de travailler des ONG il y a des modes de questionnement qui sont inconnus dans les entreprises qui sont sur une relation client – fournisseur. Donc la difficulté c'est d'apprendre à se connaître et accepter*

*qu'on n'ait pas le même mode de pensée et d'action. Mais globalement ça se passe très bien. »* L'ONG CARE souligne *« on a un vocabulaire qui est différent avec les entreprises. Et on a des objectifs finaux qui sont différents, donc c'est réussir à se comprendre. »*. AIDES ajoute *« on a des entreprises avec lesquelles on ne s'est pas compris. [...] On a eu une entreprise qui nous a pris pour une agence de communication donc on n'avait pas les mêmes attentes, car ils cherchaient à avoir des parts de marché et à être très visible, on n'était pas d'accord sur le fond. »* Donc la difficulté réside dans une compréhension et une appréhension des enjeux qui peut être différente entre les deux acteurs. Il semble alors important d'être précis sur les attentes et la contribution de chacune des parties tout en maximisant les échanges entre les partenaires.

**Tableau chap.9.21 : Difficultés dans les collaborations pour les entreprises**

Difficultés dans les collaborations (ENT)	Fréquence sur 14 répondants	Proportion de répondants
La divergence d'intérêts/objectifs entre entreprises et ONG	8	57%
Les difficultés géographiques	3	21%
Les difficultés interpersonnelles	3	21%
Le manque de rigueur et d'encadrement	3	21%
Le temps	3	21%
La méconnaissance pour les ONG du secteur privé	2	14%
La différence entre la direction et l'opérationnel	1	7%
La transparence	1	7%

**Tableau chap.9.22 : Difficultés dans les collaborations pour les ONG**

Difficultés dans les collaborations (ONG)	Fréquence sur 14 répondants	Proportion de répondants
La divergence d'intérêts/objectifs entre entreprises et ONG	7	50%
Les financements /ressources	5	36%
La différence entre la direction et l'opérationnel	3	21%
Le manque de disponibilité de l'interlocuteur de l'entreprise	3	21%
La longueur du processus de transformation	1	7%

Les deux acteurs partagent aussi la problématique des différences qui peuvent exister entre les décisions prises par la direction et les réalisations par les opérationnels. Renault rapporte que *« tous les hommes dans les ONG ne sont pas les mêmes, parfois on contractualise avec des hommes qui sont exceptionnels puis après ce n'est pas les mêmes qui sont opérateurs. »* Agrisud explique que *« ça peut être par exemple un siège social en France qui est très*

*volontariste au niveau du partenariat avec l'ONG, mais des équipes terrains de l'entreprise qui ne suivent pas, qui n'ont pas envie d'avancer. ». Ainsi, il s'agit ici d'être méticuleux quant à l'opérationnalisation des décisions prises par la stratégie de l'entreprise.*

A la différence des entreprises, les ONG mettent en exergue la problématique du financement qui parfois peut constituer un frein dans le partenariat, notamment lorsque l'entreprise n'a plus les moyens de subvenir aux besoins de l'ONG ou lorsqu'elle ne comprend pas l'intérêt du financement. Enfin lorsque les sociétés mentionnent des difficultés géographiques il s'agit des problématiques opérationnelles que peuvent rencontrer les intervenants sur le terrain qui opèrent parfois dans des pays où la situation géopolitique peut être complexe.

*Extrait d'entretien// Legrand (ENT C)*

*« Oui. Il ne faut pas se leurrer. Chacun bénéficie de ce que l'autre est. En revanche on n'est pas dans les mêmes registres, il y a des avantages et des inconvénients, la problématique est d'arriver à trouver un terrain dans lequel on se comprend, on se développe, on s'écoute, où on va créer un dialogue. Avec les ONG, elles ne sont forcément pas structurées de la même façon, on ne gère pas un groupe de 36 000 personnes dans 85 pays comme on gère certaines ONG, après il y a des ONG énormes avec des processus comparables au nôtre, mais ce n'est pas toutes les ONG donc il faut arriver un terrain d'entente. Après, on n'a pas toujours les mêmes objectifs, ils peuvent avoir pour objectif de faire avancer sur un sujet, l'entreprise elle va arriver dans un objectif différent, elle va avoir toutes ses problématiques dont celle qu'elle souhaite discuter avec l'ONG sans oublier les autres, il faut donc combiner les processus. C'est là où il faut trouver le bon niveau de dialogue et le bon niveau d'engagement de chacun pour trouver un plan d'action et d'entente ».*

*Extrait d'entretien// Agrisud (ONG C)*

*« Ça peut être par exemple un siège social en France qui est très volontariste au niveau du partenariat avec l'ONG, mais des équipes terrains de l'entreprise qui ne suivent pas, qui n'ont pas envie d'avancer. Ça peut être des facteurs géopolitiques, politiques. La situation économique de certains pays. Un atout pour nous qui est énorme, c'est qu'on a décidé de travailler avec des ONG locales, mais là où ça peut être un obstacle c'est quand elles sont dans des difficultés financières importantes et qu'elles peuvent ne pas pouvoir aller jusqu'à la fin du partenariat ».*

### **3.1.2 Les motivations dans les relations entreprises – ONG**

Nous aborderons les motivations de nos répondants en posture collaborative dans la volonté de collaborer (A) puis les motivations dans l'absence de relation entre ONG et entreprises en posture non collaborative (B).

## A) Les motivations dans la volonté de collaborer

### 1) Les motivations des entreprises

Les trois principales motivations avancées par les entreprises sont l'expertise et le réseau apportés par les ONG, le fait qu'elles permettent d'anticiper et de dialoguer sur les problématiques qui gravitent autour des entreprises et que les ONG soient un stimulant de leur responsabilité sociale.

**Tableau chap.9.23 : Motivation des entreprises à collaborer**

Motivations des entreprises	Fréquence sur 14 répondants	Proportion de répondants
L'expertise/Réseau de l'ONG	9	64%
L'anticipation et le dialogue sur les problématiques	6	43%
L'aspect challengeur/stimulant ONG	4	29%
Le soutien de l'opinion publique	2	14%
La maîtrise du risque de réputation	1	7%
La notoriété pour l'ENT	1	7%
Le sentiment de fierté pour les collaborateurs	1	7%
La territorialité	1	7%

La motivation la plus récurrente dans les verbatims des répondants est celle de l'expertise et du réseau apportés par l'ONG. Pour les entreprises, les ONG « *de plus en plus nombreuses, de plus en plus actives, puissantes, professionnelles* » (Michelin ENT C) « *apportent une expertise [...] compte tenu qu'elles (l'ONG) sont centrées sur une cause c'est qu'elles la comprennent qu'elles savent l'expliquer et avoir du recul dessus* » (Bouygues ENT C).

Par ailleurs, les ONG permettent de « *découvrir des problématiques* » en apportant « *un angle critique* » (Saint Gobin ENT C). Pour Thales « *elles (les ONG) sont pour là évoquer des problématiques faire des recommandations et après l'entreprise les écoute, les intègre selon la pertinence* ».

Enfin, les ONG sont des acteurs qui challengent et stimulent les entreprises « *sur des sujets autres que ceux de notre cœur d'activité* » (Lafarge ENT C). Qualifiées d' « *agitateur de contexte* » elles vont permettre « *de sortir de la boîte* » pour « *réfléchir différemment* » (Legrand ENT C).

Extrait d'entretien// Saint-Gobain (ENT C)

« Elles nous challengent, elles nous emmènent dans des endroits que l'on ne connaît pas, elles nous font découvrir des problématiques, elles nous apportent un angle critique. Même si on n'est pas d'accord et même si on n'arrive pas au bout à un accord, le fait de pouvoir dialoguer sur nos désaccords est important ».

Extrait d'entretien// Sanofi (ENT C)

« Car les ONG vont aider sur le terrain, elles vont nous aider mettre en place les projets. C'est une partie prenante importante. Sur le monde de la santé, les ONG sont partout. Encore une fois, il ne faut pas se focaliser sur les ONG, certaines ne sont pas estampillées ONG. Elles peuvent être des associations et faire la même chose. Il faut faire attention au vocable ONG. Ce qui est important aussi c'est qu'avec les ONG on est resté sur notre cœur de métier. Quand on envoie des compétences dans les ONG ce sont des compétences de santé bien que l'on puisse envoyer des ingénieurs ou encore des comptables pour les aider ».

Nous avons interrogé les ONG en posture collaborative sur les motivations des entreprises dans les collaborations.

**Tableau chap.9.24 : Motivation des entreprises à collaborer selon les ONG**

Motivations des entreprises selon les ONG	Fréquence	Proportion de répondants
La volonté de fédérer les collaborateurs	4	29%
L'engagement sociétal de l'entreprise	3	21%
L'attractivité pour les jeunes diplômés	2	14%
La visibilité pour l'entreprise	1	7%
La volonté de redorer son image	1	7%
L'aspect financier (aspects fiscaux)	1	7%
Le besoin de l'expertise de l'ONG	1	7%

Pour ces ONG les principales motivations des entreprises à collaborer résident dans : la volonté de fédérer leurs collaborateurs ; de développer l'engagement sociétal de l'entreprise ; d'être attractif pour les jeunes diplômés.

Extrait d'entretien// Aides (ONG C)

« Ce n'est pas forcément par rapport à une part de marché, c'est aussi très fédérateur pour les collaborateurs, de plus en plus elles se positionnent pour fédérer les collaborateurs, c'est stratégique pour elles ».

Extrait d'entretien// Planète Urgence (ONG C) :

« Elles s'engagent, car elles ont vocation à développer le sociétal de la RSE. Ensuite, elles ont un retour très concret de cet engagement, car leurs collaborateurs font un retour d'expérience des missions vécues et donc elles y voient leur intérêt, car elles ont le sentiment d'être utiles ».

Les visions diffèrent entre les deux acteurs, alors que l'entreprise est principalement motivée par les apports de l'ONG, ces dernières considèrent que les entreprises s'engagent pour des raisons d'image interne et externe.

D'une manière plus manichéenne, pour les ONG en posture non collaborative, les principales motivations des entreprises à collaborer sont : la volonté de redorer leur image ; la volonté de gagner des parts de marché.

## 2) Les motivations des ONG

La principale motivation avancée par les ONG est l'aspect financier dégagé par la collaboration qui permet « *mettre en place des projets* » (Aides et Action ONG C) et de « *diversifier (les) financements et de développer les ressources* » (ONGC3). Pour ONGC2 « *La motivation est financière. Le nerf de la guerre dans notre secteur c'est d'avoir de l'argent. On peut dire tout ce que l'on veut, dans les faits on peut co-construire tout ce que l'on veut, si on n'a pas d'argent, la co-construction est absurde.* ».

**Tableau chap.9.25 : Motivations des ONG à collaborer**

Motivations des ONG	Fréquence sur 14 répondants	Proportion de répondants
L'aspect financier	8	57%
Le positionnement historique de l'ONG	5	36%
Les collaborateurs de l'entreprise	3	21%
La notoriété pour l'ONG	3	21%
La responsabilisation des entreprises	3	21%
Les compétences au sein des entreprises	1	7%
La souplesse et la flexibilité des entreprises	1	7%

De plus, certaines ONG évoquent aussi un positionnement historique, c'est-à-dire que leur structure a depuis toujours collaboré avec les entreprises. D'autres motivations comme la volonté d'atteindre les collaborateurs de l'entreprise, ou bien améliorer la notoriété de l'ONG ou encore responsabiliser les entreprises sont évoquées.

Extrait d'entretien// Aides (ONG C)

« *Le premier objectif est clairement financier. Comme on n'est pas dans la co-construction de projet, l'intérêt est financier. Puis, au-delà de la finance, l'intérêt d'un partenariat c'est en termes de message pour les collaborateurs, le grand public. On ne cherche pas à avoir une image, mais en revanche avec les entreprises partenaires auprès de leurs clients et de leurs collaborateurs ça permet de garder le sujet que l'on défend dans la tête de chacun, donc c'est une façon de communiquer* ».

Extrait d'entretien// P14y International (ONG C)

« D'abord, la première raison c'est que les réponses des entreprises sont plus rapides par rapport à d'autres acteurs. Vous avez plus rapidement un oui ou un non et on est tout de suite dans le cadre. C'est qui est important pour l'entreprise c'est que le projet l'intéresse, qu'il y ait un coup de cœur, qu'elle voit ce qui est intéressant pour elle. Il y a un cadre plus souple avec les entreprises. Les entreprises offrent une souplesse et une rapidité d'action, c'est plus facile. C'est un véritable atout par rapport à des grosses structures publiques qui vont être beaucoup plus lourdes dans leur processus de mise en place d'un projet ».

Extrait d'entretien// Planète Urgence (ONG C) :

« On fait appel aux entreprises, car il y a des compétences au sein des entreprises qui sont utiles pour les projets à l'international. Pour nous, l'entreprise est là en tant que source de plusieurs richesses, source de ressources humaines. Après, c'est une combinaison entre les compétences qu'il y a dans les entreprises et le don financier de l'entreprise qui va pouvoir accompagner ce transfert de compétences. Mais pour nous, les entreprises sont intéressantes, car justement elles sont munies de compétences, car elles voient le monde dans sa globalité. Ensuite, elles ont besoin qu'on les aide à agir au-delà de leurs propres frontières, elles ont besoin d'avoir une action sociétale et des acteurs comme nous qui peuvent les amener à avoir cette action ».

Nous avons sollicité les entreprises sur ce qu'elles pensaient des motivations des ONG afin de réaliser une comparaison.

**Tableau chap.9.26 : Motivations des ONG à collaborer selon les entreprises**

Motivations des ONG selon les entreprises	Fréquence sur 14 répondants	Proportion de répondants
L'engagement pour la société	5	36%
L'aspect financier	3	21%
La reconnaissance	1	7%
Le besoin des compétences de l'entreprise	1	7%

Pour ces entreprises, les principales motivations des ONG à collaborer résident dans : le développement de leur engagement pour la société ; l'aspect financier qu'elles peuvent dégager de ces collaborations.

Au regard des fréquences, on note que l'aspect financier ressort sur les deux tableaux. Les entreprises sont alors conscientes de la raison de l'engagement des ONG qui considèrent les entreprises comme une source de financement.

Par ailleurs, on observe des motivations différentes, chacun voyant chez le partenaire le moyen de compléter un manque qui sera principalement financier pour les ONG et technique pour les entreprises.

*Extrait d'entretien// Bouygues (ENT C)*

« Les ONG se rapprochent des entreprises, car ça leur permet d'avoir des moyens supplémentaires pour se développer, agir, faire porter leur voix ».

*Extrait d'entretien// Michelin (ENT C)*

« L'ONG est constituée pour défendre une cause, une cause d'intérêt public, pour ce faire elle sollicite l'argent des adhérents ou des donateurs, elle a des comptes à rendre, elle n'est pas là pour faire plaisir à l'entreprise. Donc elle a un mandat et si pour réaliser ce mandat le partenariat constitue un levier intéressant, il est normal qu'elle en fasse, mais il ne faut pas que le partenariat se fasse en sa défaveur et profite plus à l'entreprise qu'à l'ONG. C'est normal qu'elle ait son agenda, qu'il y ait des tensions avec les entreprises lorsque les agendas divergent trop ».

## **B) Les motivations dans l'absence de relation entre ONG et entreprises en posture non collaborative**

Nous avons interrogé des entreprises et des ONG qui ne s'inscrivent pas dans une démarche collaborative, soit 7 entreprises et 6 ONG donc au total 13 acteurs afin de connaître leurs motivations dans l'absence de relation avec les ENT/ONG.

***Tableau chap.9.27 : Arguments des entreprises dans l'absence de collaboration***

Arguments des entreprises en posture non collaborative	Fréquence sur 7 répondants	Proportion de répondants
Le manque d'opportunité	5	71%
Le manque d'argent	3	43%
Le manque de temps	3	43%
Le manque d'intérêt à collaborer	1	14%
Le manque d'intérêt pour les ONG	1	14%

Pour la majorité de ces répondants, l'argument avancé est celui du manque d'opportunité. En d'autres termes, l'entreprise n'est pas contre l'idée d'une collaboration avec une ONG et l'absence de collaboration s'explique par le contexte dans lequel se trouve la société. En ce sens, le Groupe François Frère confie « nous ne sommes pas opposés au développement d'action avec les ONG. Nous n'avons jamais été sollicités directement par une ONG non plus. » Cela corrobore avec le deuxième et le troisième argument avancés par les entreprises qui soulignent avoir d'autres problématiques plus urgentes, comme le manque de temps et d'argent, que d'entretenir des liens avec des ONG. C'est le cas de l'entreprise Recyclex qui explique « on est une PME très concentrée sur son activité, qui n'a ni l'habitude, ni la vision de ce type de projet et encore moins de temps à consacrer, donc ce n'est pas toujours une

*question de volonté négative de ne pas le faire, mais parfois un manque d'opportunité et de faisabilité dans les opportunités. »*

Extrait d'entretien// Alten (ENT NC)

*« Nous n'avons pas été approchés par des ONG désireuses de former un partenariat qui soit porteur de sens pour ALTEN, c'est-à-dire cohérent avec nos activités, le mécénat pur et simple n'étant pas envisagé. Nous travaillons déjà avec beaucoup d'associations engagées sur des thématiques chères à ALTEN comme la valorisation des métiers de l'ingénieur ou l'innovation. Nous n'avons donc pas besoin de chercher de partenariats supplémentaires avec une ONG à tout prix puisque cela n'est pas une attente significative de nos parties prenantes et que nous sommes déjà en relation avec d'autres acteurs sur des sujets pertinents et matériels pour ALTEN ».*

Extrait d'entretien// ENTNC2

*« Ce n'est pas un manque d'intérêt. Pour faire un partenariat avec les ONG il faut un projet commun, un but, pour l'instant on n'a pas été sollicité et on ne les sollicite pas. Il y a d'autres sujets qui passent avant et qui sont sûrement plus prioritaires, car on est dans le quotidien de l'entreprise. Après, on a beaucoup d'associations qui font du bruit sur l'anti-pub. On est attentif à ce qu'elles racontent et on ne ressent pas forcément l'envie de ces ONG de collaborer avec nous. Il faut qu'il y ait une volonté de travailler ensemble ce qui n'est pas toujours le cas de la part des ONG ».*

**Tableau chap.9.28 : Arguments des ONG dans l'absence de collaboration**

Arguments ONG en posture non collaborative	Fréquence sur 6 répondants	Proportion de répondants
Les logiques/valeurs/objectifs différents	4	67%
Le besoin d'indépendance	2	33%
Le risque d'instrumentalisation	2	33%
Le manque de transparence des entreprises	1	17%
Le manque d'intérêt/perte de temps	1	17%
Le manque de moyen humain	1	17%
Le manque de visibilité sur les bénéfices d'une collaboration	1	17%

Les ONG ne souhaitant pas collaborer avec les entreprises expliquent leur choix en mettant en lumière qu'elles ne possèdent pas « les mêmes valeurs de base » (Ethique sur L'étiquette ONGNC) et que leurs objectifs sont différents de ceux des entreprises : *On n'est pas dans la même logique, dans le même mode de fonctionnement. Un partenariat semble alors difficile. Une entreprise a des objectifs financièrement. On est dans une activité différente, on fait du commerce c'est vrai, mais avec un objectif différent. Un opérateur de commerce conventionnel n'a pas ce scrupule, si le prix du café s'effondre, il achètera au plus bas, sans aucun état d'âme »* (Artisan du Monde ONG NC).

Enfin, le besoin d'indépendance et le risque d'instrumentalisation sont deux autres arguments énoncés par les ONG.

Extrait d'entretien// Les Amis de la Terre (ONG NC)

« Notre ONG n'y croit pas. Les gains ne sont pas suffisants, c'est un risque de perdre du temps, d'être instrumentalisé, pour des gains estimés totalement insuffisants ».

Extrait d'entretien// CCFD Terre Solidaire (ONG NC)

« On n'est pas dans ce type de relation à ce jour, même si je vous disais, on échange et on dialogue avec certaines entreprises dans le cadre du plaidoyer. On ne dénonce pas les entreprises comme ça, on leur pose des questions, on analyse différents sujets pour pouvoir apporter une parole pertinente. Mais comme je vous le disais, on n'a pas les moyens humains pour aller plus loin et être dans cette dimension partenariale et puis cette dimension partenariale elle est complexe pour une ONG qui porte des sujets de plaidoyer, qui est un acteur reconnu par l'État, qui est interrogé régulièrement par le gouvernement. Forcément une dimension partenariale ça comprend des contreparties, WWF va avoir ce type de relation, ce type de relation engage une participation financière de l'entreprise. La question est de savoir dans quelle mesure ça ne vient pas brouiller les relations qui portent des enjeux de plaidoyer et des valeurs fortes ».

Extrait d'entretien// Peuple Solidaire (ONG NC)

« Pour deux raisons essentielles. La première, à la vue de notre mission sociale, c'est délicat pour nous d'être en partenariat avec des entreprises qui sont potentiellement la cible de nos campagnes donc il y a cette idée d'être cohérent et totalement indépendant et donc de pouvoir s'autoriser à cibler telle ou telle entreprise et ne pas être lié par un accord ou autre. La deuxième raison, c'est aussi pour éliminer tout risque de greenwashing ou de fairwashing que l'on dénonce par ailleurs et c'est vrai que l'on pourrait penser s'associer à telle ou telle entreprise jusqu'au jour il se passe quelque chose, l'entreprise aura jusque-là bénéficié d'une réputation satisfaisante alors même que ses pratiques n'étaient pas satisfaisantes ».

### **3.1.3 Instrumentalisation des relations et équilibre**

Nous verrons premièrement que les rapports sont instrumentalisés (A), mais que l'équilibre est le moteur de toute relation (B) pour finalement aborder le risque de perte d'autonomie des ONG (C).

#### **A) Des rapports instrumentalisés**

Pour la majorité des sondés, les relations sont instrumentalisées. C'est-à-dire que chacun s'implique, car il y trouve son propre intérêt, chacun « défend son propre intérêt » (Michelin ENT C). Les entreprises ne complexent pas sur cette approche utilitariste et explique « nous on le fait pour bien faire notre métier et puis l'ONG le fait pour atteindre son objectif principal » (Carrefour ENT C) ; « Si tout le monde n'y trouve pas un avantage, il n'y a pas de

*raison de travailler ensemble » (Carrefour Fondation FOND) ; « Personne ne fait rien gratuitement. Ni les ONG ni les entreprises. Quand vous signez un partenariat, vous attendez quelque chose » (Orange ENT C). L'engagement des entreprises est donc coordonné et réfléchi. Saint Gobin consolide cette conception en expliquant « vous ne pouvez pas demander à une entreprise d'être autre chose qu'une entreprise [...] On est là pour se développer sur les marchés et créer de la valeur, c'est la vie de l'entreprise. En revanche, c'est la façon dont elle le fait qui est intéressante à observer et à échanger [...] Les ONG sont une partie prenante dans cet échange. ».*

**Tableau chap.9.29 : L'instrumentalisation des relations**

	OUI	NON	NSP	Total
ENT C	11	3	0	14
FOND	3	0	0	3
ONG C	9	5	0	14
ENT NC	6	1	0	7
ONG NC	3	1	2	6
Total	32	10	2	44
Pourcentage	73%	23%	4%	100%

Les ONG sont conscientes de cette instrumentalisation et soulignent « *ce n'est pas de l'altruisme. C'est normal qu'une entreprise se positionne* » (AIDES ONG C). Pour le WWF « *c'est très rare que l'entreprise en signant un partenariat fasse de la philanthropie pure* ». Pourtant, bien que les intérêts initiaux puissent diverger, le but d'une collaboration est de « *trouver un terrain d'entente* » (CARE ONG C).

Extrait d'entretien// CARE (ONG C)

*« Ça serait faux de dire l'inverse, tout le monde le sait et c'est important de ne pas perdre de vue que l'on a des intérêts qui sont différents. Nous on a un objectif qui est défini : c'est l'aide et la lutte contre la pauvreté. L'entreprise, elle a son propre objectif, qui est différent du nôtre et on se doit de trouver un terrain d'entente ».*

Extrait d'entretien// Orange (ENT C)

*« Personne ne fait rien gratuitement. Ni les ONG ni les entreprises. Quand vous signez un partenariat, vous attendez quelque chose ».*

## B) Envisager une relation équilibrée

Pour l'ensemble des répondants en posture collaborative, bien que l'instrumentalisation puisse faire empire sur les rapports entre ONG et entreprises, une relation équilibrée est envisageable. Le tableau ci-dessous présente les critères annoncés par les interrogés qui favorisent l'équilibre des rapports.

***Tableau chap.9.30 : Les critères d'équilibre***

Critères d'une relation équilibrée	Fréquence sur 14 ENT C	Fréquence sur 14 ONG C	Proportion de répondants
L'approche gagnant-gagnant	6	7	46%
Le dialogue (compréhension et écoute)	5	6	39%
L'impossibilité d'une relation non équilibrée	5	6	39%
La transparence/sincérité	4	3	25%
La co-construction	4	0	14%
L'intérêt commun entre les deux acteurs	3	0	11%
L'autonomie/indépendance des acteurs	0	3	11%
L'intérêt général	0	2	7%
La confiance	0	1	4%
La flexibilité des acteurs	0	1	4%

Parmi les critères les plus évoqués, pour les ONG et les entreprises il faut que les deux partenaires soient dans une relation win-win, c'est-à-dire que « *chacun y trouve son compte. Les ONG pour faire leur travail et les entreprises pour avoir de la visibilité. Sur le principe c'est ça le bon équilibre* » (Legrand ENT C) ; « *le partenariat doit toujours être gagnant-gagnant sinon ça ne fonctionne pas des deux côtés* » (WWF ONG C). Pour nos répondants si la collaboration « *est déséquilibrée ça ne marchera pas* » (Carrefour ENT C) ; « *s'il n'y a pas d'équilibre, ça ne peut pas fonctionner* » (Un enfant par la main ONG C). Ensuite, les deux partenaires doivent entretenir une relation basée sur le dialogue et l'écoute avec la volonté de se comprendre : « *les ONG proposent, on propose, on discute, on travaille ensemble, voilà l'équilibre.* » (Lafarge ENT C) ; « *le véritable échange c'est quand chacun a compris l'objectif de l'autre.* » (AIDES ONG C). Enfin, il faut « *une transparence dans la relation* » (ENTC2), c'est une condition « *fondamentale* » (Électricien Sans Frontière ONG C) afin d'envisager un équilibre dans la relation.

Extrait d'entretien// Orange (ENT C)

« C'est forcément équilibré, car chacun y trouve son intérêt. Si ce n'est pas équilibré, il n'y a pas de signature de partenariat. Il faut qu'il y ait une équité. Intérêt commun, ne veut pas dire même intérêt, l'entreprise son intérêt ça peut être de mettre en avant sa notoriété, son image de marque, et une ONG son intérêt peut être de trouver des financements pour fonctionner. Ils n'ont pas le même intérêt, mais ils vont vers le même but. L'intérêt commun entre les deux acteurs. La notoriété. Pour les ONG ou les entreprises, je pense qu'il y a forcément l'aspect financier, le financement, l'image de marque, car c'est un retour sur investissement financier. On ne l'avance pas, mais il est présent cet intérêt ».

Extrait d'entretien// CARE (ONG C)

« Par exemple, on est en partenariat avec AXA depuis 2011, nous on trouve notre intérêt, car depuis 2011 on a travaillé avec eux sur du long terme, on arrive à appuyer nos projets, on arrive aussi à dialoguer avec eux, à leur dire que l'on veut aller plus loin, et à avoir des contacts et à construire un partenariat qui évolue. Il est équilibré, car ça répond à la demande d'AXA qui était de travailler avec une ONG sur un terrain particulier qui était le changement climatique, et on arrive à répondre aux demandes d'AXA qui sont par exemple des demandes de Reporting et il y a des demandes de communications de la part d'AXA, comme toutes les autres entreprises partenaires et on leur apporte ce besoin en communication. Lorsqu'elle va faire une opération de communication, on va essayer de travailler avec AXA pour mener cette opération de communication ou de fédérer si c'est en interne et de mener ça avec elle. Pour nous, c'est important, et l'équilibre il est là, car ça permet de lui dire qu'on est pas d'accord sur la façon dont elle souhaite diffuser le message. AXA l'entend, revoie sa façon de communiquer et le dialogue est là. Un partenariat équilibré est un partenariat qui sait évoluer, mais pas que, il sait évoluer, mais surtout il y a une compréhension des enjeux des deux parties, on comprend, on sait pourquoi AXA a choisi de s'associer avec une ONG, maintenant AXA sait que nous on veut aller plus loin dans la démarche. Et ça c'est entendu et du coup il y a une ouverture d'AXA pour aller plus loin. C'est effectivement évolutif, mais ça peut évoluer, car il y a une compréhension des enjeux ».

Pour les structures dans une posture non collaborative et notamment pour les entreprises, l'équilibre est envisageable. En effet, pour ces dernières la transparence, la sincérité, le fait de dialoguer et de se positionner dans une relation gagnant-gagnant optimisent l'équilibre des rapports. Les ONG en posture non collaborative sont plus partagées quant à l'équilibre des rapports et mettent en exergue « une asymétrie de moyen » (Les Amis de la Terre ONG NC). Cependant, pour la moitié de ces ONG c'est concevable si et seulement si les parties encadrent rigoureusement la relation.

### **C) Le risque de perte d'autonomie des ONG**

Nous avons demandé à nos répondants s'ils pensaient qu'il y avait un risque pour les ONG qui collaboraient avec les entreprises de perdre leur autonomie. Pour les structures en position non collaborative le risque est bien présent. Néanmoins, les structures en posture collaborative

nuancent cette tendance. Les entreprises en posture collaborative sont partagées, la moitié estime qu'il n'y a pas réellement de risque. Par ailleurs, la majorité des ONG qui collaborent pense qu'il n'y a pas de risque de perte d'autonomie.

**Tableau chap.9.31 : Le risque de la perte d'autonomie de l'ONG**

	OUI	NON	NSP	Total
ENT C	7	7	0	14
FOND	1	2	0	3
ONG C	5	9	0	14
ENT NC	5	1	1	7
ONG NC	4	0	2	6
Total	22	19	3	44
Pourcentage	50%	43%	7%	100%

Extrait d'entretien// Bouygues (ENT C)

« S'il y a une dépendance économique de l'ONG par rapport à l'entreprise, oui. Si l'ONG est soutenue par une seule entreprise ça peut créer un lien de subordination et l'ONG risque de dire ce que l'entreprise veut entendre. Ce qui est important c'est que l'ONG soit solide économiquement et qu'elle ait plusieurs partenaires économiques et qu'elle garde son indépendance vis-à-vis de l'entreprise ».

Extrait d'entretien// Orange (ENT C)

« Je pense au partenariat avec WWF. Orange leur versait une somme importante. Il y a donc ce risque, ils peuvent devenir dépendants du versement de cette somme. Ça dépend des ONG, mais ils pourraient se dire, on a ça à dire, mais on ne va pas le dire, car sinon ils vont arrêter le partenariat ».

Extrait d'entretien// Aides (ONG C)

« Non, car on est sur une recherche d'équilibre parfait. On ne veut pas avoir soixante-dix partenaires entreprises, car c'est ingérable donc on veut du qualitatif. Mais on ne veut pas avoir une seule entreprise qui serait notre unique financeur ».

Les répondants expriment dans leur discours des points de vigilance sur cette perte d'autonomie.

Pour les entreprises, les points de vigilance principaux sont la liberté de l'ONG de rompre la relation quand elle le souhaite et le fait qu'elle diversifie ses financements.

**Tableau chap.9.32 : Points de vigilance dans la collaboration pour les ONG selon les entreprises**

Points de vigilance selon les entreprises	Fréquence sur 14 ONG	Proportion de répondants
Être libre de rompre la relation	7	50%
Diversifier les financements	5	36%
Avoir la main mise sur le projet	3	21%
Assumer le risque	2	14%
Être dans une relation gagnant-gagnant	2	14%
Structurer le partenariat	1	7%
Recourir à un tiers	1	7%
Exiger la transparence	1	7%

Extrait d'entretien// Michelin (ENT C)

« Il y a une relation de dépendance, mais c'est toujours très clair, d'ailleurs c'est écrit dans les contrats que l'on signe, que s'il s'avère que le lien n'est plus conforme aux valeurs de l'ONG, l'ONG peut à tout moment interrompre le partenariat ».

Extrait d'entretien// Sanofi (ENT C)

« Dans la gouvernance du projet c'est quelque chose qui est partagé, ce n'est pas l'entreprise qui va dire on veut que ça se déroule comme ça ou comme ça, l'ONG ou l'association s'en ira, elle ira faire avec quelque d'autre. Ce n'est pas du dialogue ».

Pour les ONG, les points de vigilance principaux sont la diversification des financements, le choix des entreprises partenaires, et la main mise de l'ONG sur le projet.

Outre la diversification des financements, les ONG dans une posture non collaborative soulignent l'importance de l'autonomie et de la cohérence de l'ONG dans les dénonciations qu'elle pourrait faire à l'égard de l'entreprise.

**Tableau chap.9.33 : Points de vigilance dans la collaboration pour les ONG selon les ONG**

Points de vigilance selon les ONG	Fréquence sur 14 ONG	Proportion de répondants
Diversifier des financements	10	71%
Choisir des entreprises partenaires	5	36%
Avoir la main mise sur le projet	4	29%
Être autonome dans la dénonciation	3	21%
Surveiller l'image de l'ONG	3	21%
Exiger la transparence des partenaires	3	21%
Choisir de projets adaptés	2	14%
Prévoir l'autonomie de l'ONG dans les clauses	1	7%
Structurer le partenariat	1	7%

Nous remarquons que la « *diversification des financements* » est un point de vigilance évoqué par l'ensemble des répondants.

Extrait d'entretien// Planète Urgence (ONG C)

« On aurait qu'un seul partenaire mon discours pourrait être différent, mais on en a une centaine donc on est complètement libre de nos décisions. Si jamais on avait un partenaire sur lequel on était en désaccord, on pourrait couper le projet. Après, je ne vois pas où est le danger à partir du moment où l'on est maître de nos projets ».

Extrait d'entretien// ONGC4

« On n'a pas de dépendance financière. Après, il pourrait y avoir un risque de perte d'autonomie si on n'était pas strict et sincère sur l'application de nos procédures, mais vu que l'on fait très attention ce n'est pas le cas ».

Extrait d'entretien// ONGC1

« Justement dans les collaborations que l'on établit avec les entreprises, nous mettons des clauses qui précisent cette autonomie pour nous prémunir ».

### **Conclusion du 3.1**

Bien qu'elles aient des motivations différentes, chacune des parties recherche dans le partenaire des éléments qu'elles ne possèdent pas, comme une expertise ou encore des compétences. De plus, les relations entre les deux acteurs sont instrumentalisées, mais cela n'exclut pas la nécessité d'un équilibre dans la relation. Les constats évoqués ci-haut vont être commentés et rapprochés de notre troisième hypothèse dans le point suivant.

### **3.2 Commentaires et validation de l'hypothèse H3**

Dans le cadre de notre troisième hypothèse, nous avançons que les collaborations entre les ONG et les entreprises sont instrumentalisées. Nous avons scindé cette troisième hypothèse en deux sous-hypothèses. En effet, nous verrons tout d'abord que les collaborations sont gouvernées par la satisfaction d'intérêts propres pour chacun des acteurs (3.2.1). Par ailleurs, nous détaillerons ensuite que cette instrumentalisation n'exclut pas l'équilibre. Effectivement, il existe une zone d'équilibre qui est le point de convergence de la perception des collaborations (3.2.2).

#### ***3.2.1 Les collaborations sont gouvernées par la satisfaction d'intérêts propres pour chacun des acteurs***

Notre enquête qualitative nous permet de mettre en lumière les motivations de nos acteurs dans les liens qu'ils entretiennent avec leurs partenaires. Nous constatons qu'il y a un effet

d'instrumentalisation de la relation entre les deux types de répondants. Bien que l'anglais traduise cette notion par 'to manipulate' l'instrumentalisation n'est pas à prendre péjorativement. Il faut l'entendre par la volonté de se servir de l'autre comme intermédiaire dans le but de parvenir à ses fins. C'est en ce sens que nous verrons que les collaborations sont des instruments encadrés qui apportent un gain pour chaque partenaire (A), mais aussi qu'entreprises et ONG ont une perception et des enjeux différents dans les collaborations (B).

### **A) Les collaborations sont des instruments encadrés qui apportent un gain pour chaque partenaire**

Les entreprises et les ONG sondées démontrent une instrumentalisation qui se retrouve dans leurs discours, mais aussi dans la pratique.

#### ***1) Une instrumentalisation évidente pour les répondants***

Nous notons en plus d'un certain degré de formalisme dans les verbatims des répondants à l'égard de leurs relations avec leurs partenaires, une instrumentalisation évidente pour les répondants. En effet, notre enquête qualitative confirmait que pour 73% des répondants toute posture confondue, les collaborations sont instrumentalisées. Chacun s'implique pour son propre intérêt et nos acteurs ne s'en cachent pas. C'est le cas de Carrefour qui explique « *nous on le fait pour bien faire notre métier et puis l'ONG le fait pour atteindre son objectif principal* » ou encore de l'entreprise Orange qui rapporte « *personne ne fait rien gratuitement. Ni les ONG, ni les entreprises. Quand vous signez un partenariat, vous attendez quelque chose* ». Ainsi chacun « *défend son propre intérêt* » (Michelin ENT C) et « *si tout le monde n'y trouve pas un avantage il n'y a pas de raison de travailler ensemble* » (Carrefour FOND). Les réponses des ONG convergent avec les sociétés et soulignent « *ça serait faux de dire l'inverse, tout le monde le sait et c'est important de ne pas perdre de vue que l'on a des intérêts qui sont différents* » (CARE ONG C).

L'instrumentalisation est donc évidente pour nos répondants. Elle est inhérente à l'implication de chacun.

#### ***2) L'instrumentalisation des pratiques***

##### ***a) Des collaborations encadrées par des conventions***

Les différentes formes de collaboration comme les interactions mécénales ou encore les interactions stratégiques sont envisagées comme des outils par nos interrogés, c'est-à-dire

« *comme des éléments d'une activité qui ne sont qu'un moyen* »<sup>37</sup> à mettre en œuvre leurs politiques RSE. De même, il est intéressant de noter que pour la plupart des sondés leurs interactions sont encadrées par des « *conventions typiques* » (Saint Gobain ENT C) ce qui confirme un certain degré de formalisme et par conséquent renforce la vision instrumentalisée des collaborations. L'ONG Plan International nous avance qu'elle utilise les conventions proposées par l'ADMICAL. Dans le discours des sondés, les principaux éléments récurrents encadrés par les conventions qui apparaissent sont : l'objet de la collaboration ; ses objectifs et le calendrier de réalisation ; les budgets alloués ; les ressources allouées ; la propriété intellectuelle des parties (*logo ; marque*) ; la communication sur la collaboration ; l'évaluation du partenariat ; les conditions de modification ou de rupture de collaboration.

### **b) Des collaborations formalisées**

Les collaborations entre les ONG et les entreprises s'inscrivent dans des formats prédéfinis exposés dans la première hypothèse, bien que l'innovation soit possible, entreprises et ONG se rencontrent dans le cadre d'interactions encadrées comme le mécénat ou encore les partenariats stratégiques.

De même, nous présentons dans les résultats qualitatifs que 74% des structures en posture collaborative expliquaient réaliser des bilans et des statistiques de leurs collaborations, cette démarche formalise les rapports.

De plus, le fait d'appliquer des critères de sélection afin de mettre en œuvre une collaboration comme évoqué dans la partie 2.2.1, renforce cet effet d'instrumentalisation qui se matérialise entre nos acteurs.

## **B) Une perception différente de la collaboration**

### ***1) Entreprises et ONG ont des motivations différentes dans la collaboration***

Après étude des verbatims on relève des motivations différentes pour chacun des acteurs.

#### **a) Les motivations des entreprises à collaborer avec des ONG**

Comme exposé dans nos résultats qualitatifs, les entreprises recherchent dans leurs partenariats avec les ONG une expertise qu'elles ne possèdent pas en interne. Les ONG en effet de par leur proximité avec le terrain, les communautés locales ont su développer un

---

<sup>37</sup> Définition du Larousse.

réseau, une méthode et un angle de vue qui intéressent les entreprises. C'est en ce sens qu'elles permettent aux firmes d'anticiper des problématiques et d'optimiser leurs démarches RSE en les stimulant constamment et se faisant le porte-parole des enjeux sociétaux, environnementaux et sociaux. Donc les motivations des sociétés à collaborer résident dans : l'expérience et le réseau de l'ONG ; l'anticipation et le dialogue sur les problématiques et enjeux du développement durable ; l'aspect challengeur et stimulant des ONG.

A l'inverse, la perception de l'implication des entreprises est différente pour les ONG qui estiment que les firmes s'engagent avec la sphère non gouvernementale, car c'est pour ces dernières le moyen de fédérer leur collaborateur, de développer aussi leur engagement sociétal et d'être attractif pour les jeunes diplômés.

#### **b) Les motivations des ONG à collaborer avec des entreprises**

Comme exposé dans nos résultats qualitatifs, les ONG ont des motivations différentes des entreprises. En effet, leur principale motivation à collaborer avec les firmes est rythmée par une recherche de financement afin de mettre en œuvre leurs actions. Les entreprises sont alors perçues par les ONG comme des ressources financières pertinentes. Il est intéressant de noter que les firmes ont bien conscience de cette finalité dans la démarche des ONG, c'est que nous rapporte Orange : « *quand vous signez un partenariat vous attendez quelque chose. Les ONG attendent quelque chose. [...] Les ONG sont sur la reconnaissance, mais aussi sur le financier, quand on est sur des partenariats, on leur donne pas mal d'argent* ». Cet engagement financier se retrouve aussi dans la pratique et le fort recours au mécénat financier par les ONG qui corrobore cette motivation. Il est intéressant de souligner que les motivations des ONG sont en phase avec la perception des entreprises sur l'implication de la sphère non gouvernementale.

De plus, pour les ONG, les entreprises constituent des viviers pertinents de donateurs, d'adhérents et plus généralement d'individus à sensibiliser. C'est pourquoi on retrouve les « collaborateurs de l'entreprise » dans les verbatims de ces sondés lorsqu'on les interroge sur leurs motivations à collaborer. Donc les principales motivations des ONG à collaborer sont : l'aspect financier ; les collaborateurs de l'entreprise.

Certaines ONG évoquent également la notoriété qu'elles pourront tirer de ces rapports, mais aussi le fait qu'elles participent à la responsabilisation des firmes.

Ainsi le fait que nos acteurs aient des motivations différentes et s'impliquent alors pour leur propre intérêt renforce la notion d'instrumentalisation. Cette instrumentalisation s'explique par la recherche dans le partenaire le moyen de parvenir à ses fins.

## ***2) Entreprises et ONG ont des visions différentes de la collaboration***

### ***a) Vision différente de la réussite de la collaboration***

Pour rappel, nous avons dégagé dans les résultats qualitatifs le tableau suivant qui rassemble les critères de réussite communs entre nos deux types de répondants et leur fréquence d'utilisation dans le discours des sondés.

***Tableau chap.9.34 : Critères communs de réussite d'une collaboration***

Critères communs	Fréquence sur 14		Proportion de répondants
	ENT	ONG	
L'aboutissement du projet	10	3	46%
Le dialogue	3	8	39%
La pérennisation des relations	2	6	29%
Le dépassement du cadre financier	1	6	25%
L'implication des collaborateurs	1	4	18%
Le caractère gagnant-gagnant du projet	2	1	11%

Alors que les entreprises considèrent que la principale réussite d'un projet est son aboutissement, pour les ONG le plus important est le dialogue et l'échange qui doit émerger de la collaboration. On remarque que les critères de réussite pour l'entreprise sont plus tournés sur le résultat que sur le moyen alors que les ONG accordent un intérêt particulier à la manière dont les collaborations sont mises en œuvre. On est donc en présence de deux logiques différentes : une logique d'efficacité développée par les entreprises qui seront regardantes sur le projet et son aboutissement et une logique d'efficience développée par les ONG qui seront vigilantes quant aux modalités et au déroulé de la collaboration. De plus, il est important pour les ONG de dépasser le cadre financier qui découle des rapports avec les firmes et de pérenniser les relations alors que ce sont des points moins évoqués par les entreprises. Par conséquent, les attentes concernant la réussite de la collaboration sont différentes entre nos acteurs ce qui consolide l'isolement entre nos deux parties.

### b) Vision différente des difficultés de la collaboration

Tout d'abord, la difficulté commune exposée par nos répondants confirme la dissonance qui existe entre les deux acteurs. En effet, entreprises et ONG rapportent qu'une des principales difficultés dans les collaborations c'est la divergence d'intérêts et d'objectifs qui existe entre les deux structures qui ont un « *vocabulaire qui est différent* » (CARE ONG C).

Ensuite, il est intéressant d'observer que les difficultés exposées entre nos répondants sont différentes. Les entreprises constatent dans les difficultés un rapport au temps qui est différent entre les deux mondes : « *le temps de l'ONG n'est pas le temps de l'entreprise* » (Bouygues ENT C). De même, la méconnaissance du secteur privé par les ONG est aussi une difficulté que peuvent rencontrer les entreprises qui isolent nos deux partenaires qui ont des « *différences culturelles dans la manière de présenter les choses, de travailler* » (Michelin ENT C). Pour les ONG la difficulté financière est une problématique qui conduit à faire appréhender les partenariats différemment des sociétés notamment lorsque « *des entreprises qui devaient nous financer et qui ne le font pas* » confie l'ONG Aides. ONGC4 explique « *on est limité dans nos collaborations et dans l'intensité de celle-ci par les ressources* ».

Ces divergences quant aux difficultés rencontrées par les répondants confortent le contraste qui existe entre la sphère des entreprises et celle du non gouvernemental et qui conduit à étayer l'écart entre les deux mondes. Cette distance est propice à l'instrumentalisation puisque chacun s'investit pour son propre intérêt et considère l'autre comme un intermédiaire.

### c) Vision différente des risques

L'instrumentalisation comporte le risque d'une perte d'autonomie pour les ONG en posture collaborative, et notamment à travers la dépendance financière qui peut se créer entre l'ONG et l'entreprise. En effet, nos répondants soulignent ce risque dans leurs verbatims.

De plus, nous observons que les entreprises filtrent leur communication extra-financière par appréhension par rapport aux risques de greenwashing ou de socialwashing. D'ailleurs, les répondants sont bien conscients de ces travers du toilettage d'informations et restent vigilants. Par ailleurs, comme expliqué dans le développement sur la première hypothèse, il existe aussi un risque pour les entreprises d'être l'objet de rapport antagoniste avec les ONG. Les collaborations impliquant un minimum de transparence de la part de la firme sur ses pratiques, le risque est accentué.

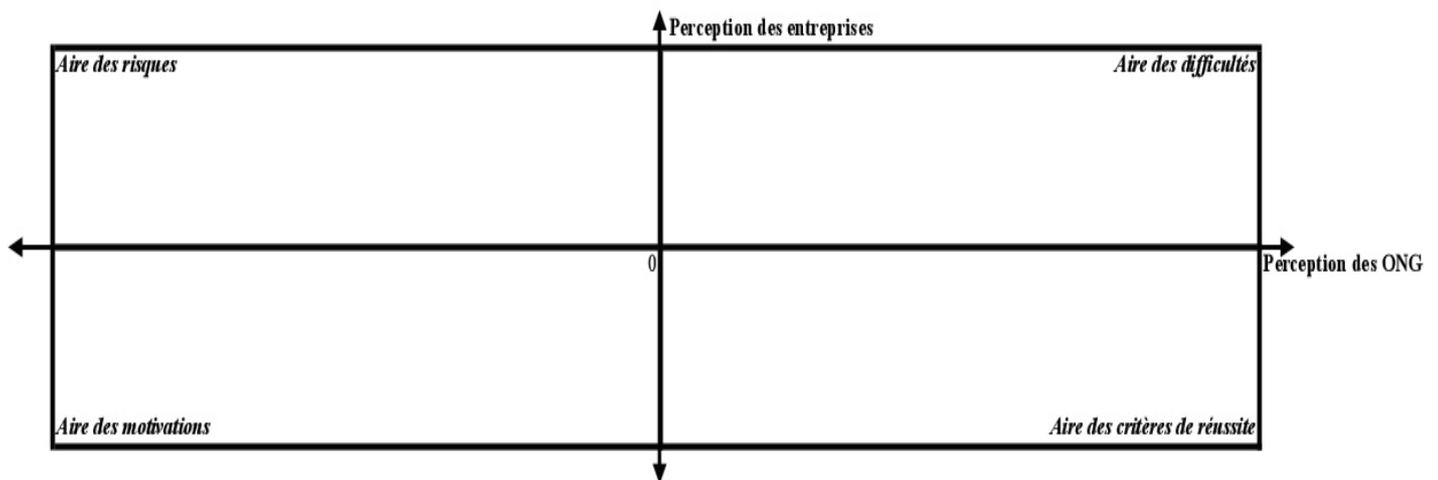
Donc notre sous-hypothèse qui annonce que les rapports collaboratifs entre les entreprises et les ONG sont gouvernés par la satisfaction d'intérêts propres pour chacun des acteurs est

validée. Effectivement, les collaborations sont appréhendées par les répondants comme des instruments encadrés qui apportent un gain à chaque partenaire. De même, comme le synthétise le schéma ci-dessous, chacune des parties exprime une perception différente des échanges. Nous distinguons quatre aires qui abritent les perceptions de chaque acteur :

- l'air des risques qui s'impose à chaque acteur ;
- l'air des difficultés rencontrées dans le cadre de la collaboration ;
- l'air des motivations à collaborer ;
- l'air des critères de réussite de la collaboration.

Le schéma ci-après est une carte qui permet de détailler les intérêts de chacun en fonction du degré de convergence entre les deux acteurs. Plus la perception exprimée est proche du centre plus la convergence entre l'ONG et l'entreprise est forte.

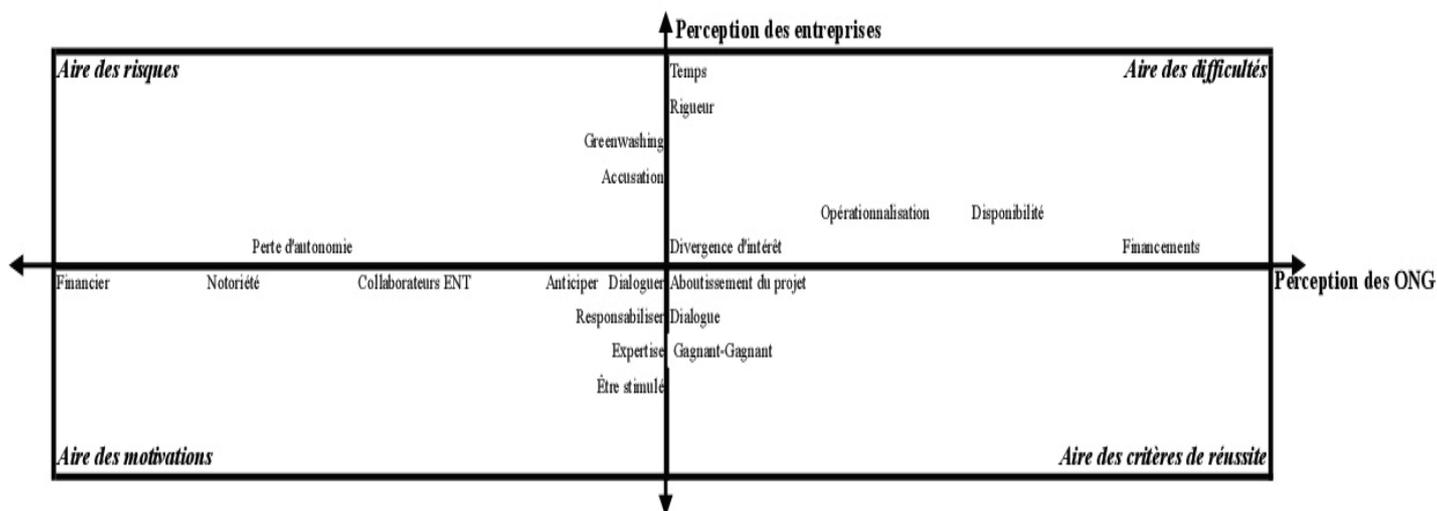
***Figure 4 : Perception des acteurs dans la collaboration (version 1 – nue)***



À titre d'exemple, nous avons complété notre schéma avec les éléments avancés dans les verbatims des répondants. On remarque que le temps, qui est une difficulté exprimée par les entreprises se retrouve éloignée du centre, car c'est un sujet qui n'était pas exprimé par les ONG. L'aspect financier que l'on retrouve pour les ONG dans l'air des motivations et des difficultés est aussi éloigné du centre et par conséquent de la perception des entreprises.

On observe à l'inverse une convergence sur certains éléments comme l'importance du dialogue ou encore l'aboutissement du projet comme critère de réussite.

**Figure 5 : Perception des acteurs dans la collaboration (version 1 – illustrée)**



### 3.2.2 La zone d'équilibre : point de convergence de la perception des collaborations

Bien que chaque acteur s'implique pour son propre intérêt, nous allons cependant voir que l'instrumentalisation des relations n'est pas incompatible avec leur équilibre. En effet, notre deuxième sous-hypothèse énonce que l'instrumentalisation des relations n'exclut pas l'équilibre. En effet, nous verrons ci-après que cet équilibre est inhérent aux relations entre les deux acteurs (A), qu'il y a également une complémentarité qui se crée dans une zone d'équilibre entre les deux partenaires qui optimise l'harmonie entre les ONG et les entreprises (B).

#### A) Un inévitable équilibre de la relation

Bien que nos répondants aient conscience du caractère instrumental qui gouverne leurs rapports, il est important de remarquer que pour la majorité des structures en posture collaborative, l'équilibre de l'échange est la condition sine qua non à la réussite d'un partenariat. En effet à la lecture des verbatims il apparaît que les sondés n'envisagent pas une relation qui ne soit pas gagnante-gagnante, c'est-à-dire pour reprendre les propos de l'entreprise Legrand où « *chacun y trouve son compte* » sinon quoi « *ça ne fonctionne pas des deux côtés* » (WWF ONG C) et « *s'il n'y a pas d'équilibre ça ne peut pas fonctionner* » (Un Enfant par la Main ONG C).

Donc on comprend la primauté de l'eurythmie attendue par les deux acteurs sans quoi la collaboration, bien qu'instrumentalisée, ne peut être viable.

## **B) Une complémentarité entre les partenaires qui créait l'équilibre**

### ***1) Zone d'équilibre et complémentarité***

Bien que de nombreux aspects isolent les ONG des entreprises dans leur perception globale de la collaboration, on remarque des points communs qui favorisent l'équilibre.

Tout d'abord, bien que les fréquences soient différentes entre les deux acteurs, ONG et entreprises partagent des critères de réussite dans leurs collaborations. On en conclut qu'ils ont des zones de sensibilités conjointes.

Ensuite, les deux acteurs partagent des motivations communes et notamment celle d'apporter à l'autre un ensemble de compétences dans le but d'améliorer les aspects sociaux, sociétaux et environnementaux dans lesquels orbitent nos répondants.

En effet, alors que les entreprises, comme elles le soulignent, recherchent un ensemble de savoir-faire dans les ONG, il s'avère que la sphère non gouvernementale a aussi un intérêt en terme de compétences à collaborer avec les firmes. Sanofi Fondation souligne que *« les ONG y trouvent un intérêt, car elles ont besoin de financement pour mettre en place le projet, elles ont besoin d'expertises, de conseils, de pouvoir être en contact avec nos processus avec des personnes clés de nos entreprises, il y a un intérêt ici plus que financier »*. Ce constat se retrouve également dans la proportion du mécénat de compétence qui se réalise entre les entreprises et les ONG. Pour l'ONGC2 *« les entreprises ici ont un véritable rôle à jouer »* dans le mécénat de compétence qui est *« une bonne clé »*. En effet dans les partenariats, Sanofi explique *« on va co-travailler, co-développer les projets, on ne va pas financer leur projet, on fait des points tout le temps, on intègre un certain nombre de collaborateurs pour les aider, donc on a du mécénat de compétence aussi, on regarde comment on va pouvoir détacher des gens, des collaborateurs en pré-retraite »*.

Il y a donc un apport mutuel entre les parties qui peut être garant de l'équilibre.

Ensuite, comme évoqué précédemment les entreprises attendent d'être stimulées par les ONG et parallèlement de trouver dans l'interlocuteur un observatoire des problématiques et des enjeux qui pourraient affecter leur démarche. Conjointement, les ONG s'engagent aussi pour conscientiser les entreprises : *« notre motivation, la responsabilisation des entreprises. »* (CARE ONG C) ; *« L'objectif est que les entreprises progressent, pour nous c'est une démarche itérative très intéressante. »* (ONGC4). Les deux acteurs sont donc en phase dans leur implication, c'est en ce sens que l'on peut parler de complémentarité. C'est-à-dire en utilisant les attentes et les besoins de l'autre pour construire et dynamiser sa propre implication.

Ainsi les deux dynamiques sont liées. Donc au-delà de motivations communes nous constatons qu'elles sont complémentaires.

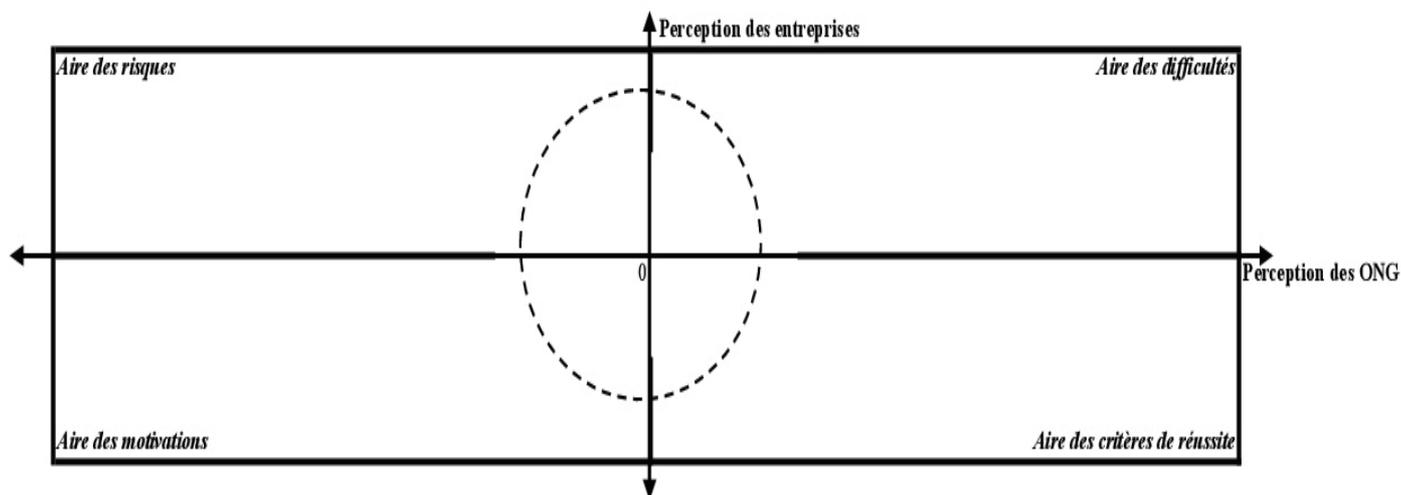
## ***2) Des comportements à préconiser pour garantir l'équilibre***

Bien que l'instrumentalisation comporte le risque d'une perte d'autonomie pour les ONG en posture collaborative, il est nuancé par nos répondants pour qui ce risque est bien présent, comme l'atteste notre enquête qualitative qui exprimait que pour 50% des répondants le risque était bien présent. Néanmoins, plusieurs comportements sont à préconiser.

Nos répondants exposent en effet dans leurs discours des préconisations afin de maximiser l'équilibre entre les partenaires. Parmi ces recommandations, que l'on peut qualifier en point de vigilance, ressortent : la liberté pour l'ONG de rompre tout partenariat qui ne serait plus équilibré ; la diversification des ressources pour les ONG ; le dialogue, la compréhension et l'écoute entre les deux partenaires, soit la matérialisation d'une interaction verbale stable ; la volonté de co-construire une relation de type gagnant-gagnant ; la transparence et la sincérité de chacune des parties.

Nous pouvons ainsi compléter notre schéma sur la perception des acteurs dans la collaboration. Il s'agit en effet après avoir détaillé les intérêts de chacun en fonction du degré de convergence entre les deux acteurs de tracer la zone d'équilibre<sup>38</sup>. Cette zone d'équilibre agglomère la perception commune de chaque acteur qui équilibre leur rapport et sur laquelle il est intéressant de travailler.

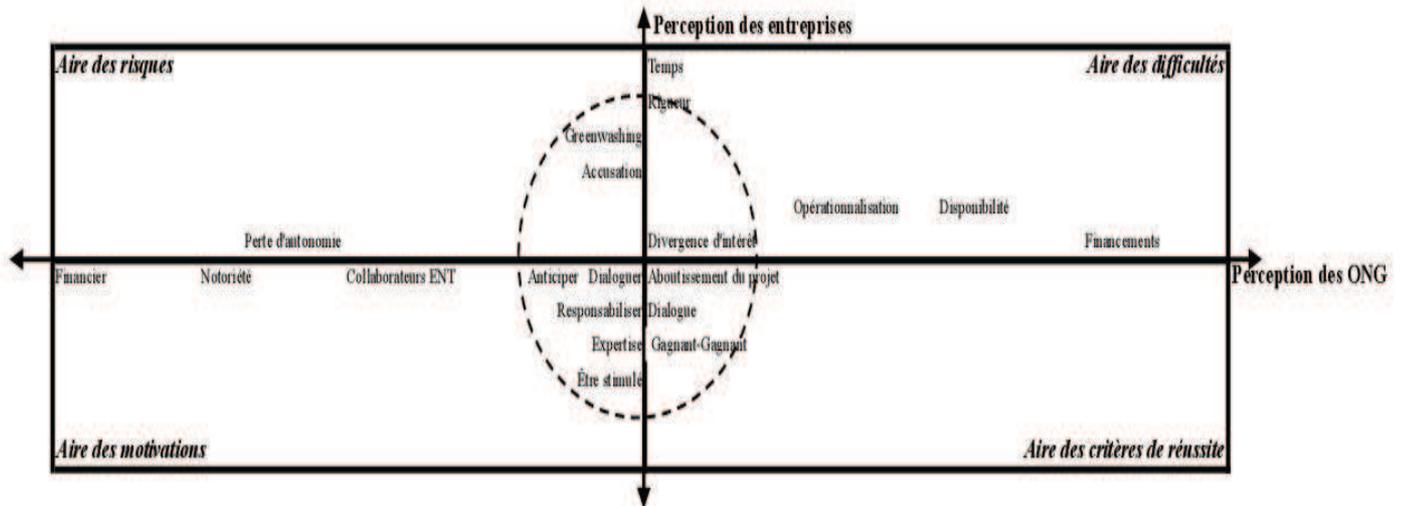
***Figure 6 : Perception des acteurs dans la collaboration (version 2 – nue)***



<sup>38</sup> En pointillé sur notre schéma. Il convient de signaler que la forme circulaire de la zone d'équilibre n'est pas automatique.

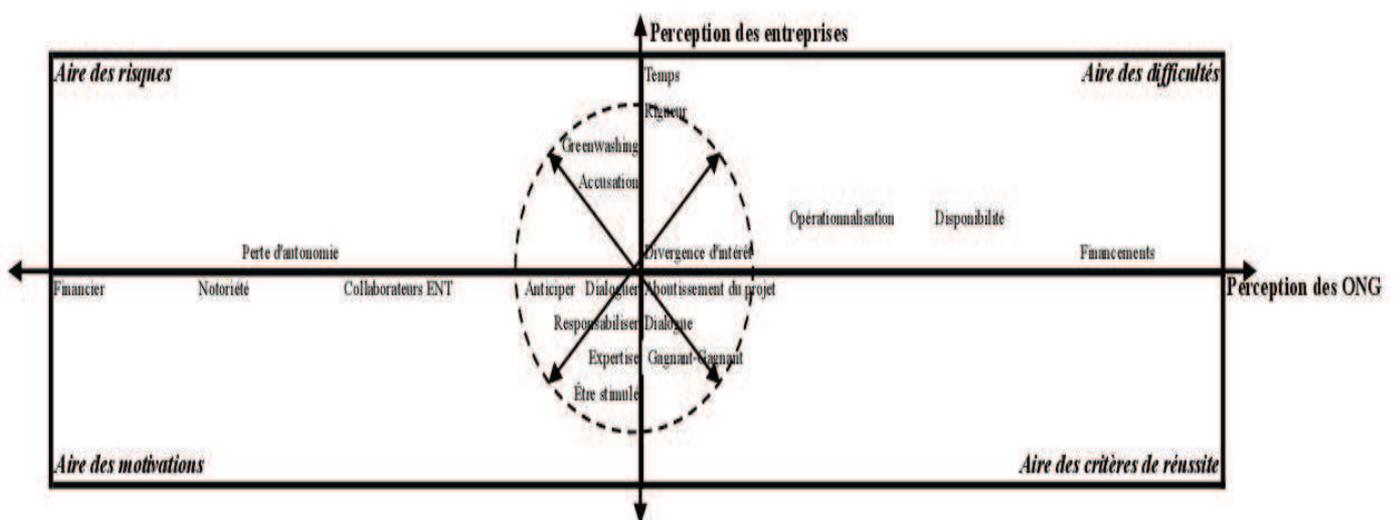
Nous avons concrétisé notre schéma avec les mêmes exemples retenus dans la version 1 exposée plus haut. Il apparaît alors que certaines perceptions expriment un fort degré de convergence comme le dialogue, les divergences d'intérêts, l'aboutissement du projet ou encore la responsabilisation de l'entreprise.

**Figure 7 : Perception des acteurs dans la collaboration (version 2 – illustrée)**



Comme illustré ci-dessous dans la version 3 de notre schéma, il s'agit ensuite de trouver les complémentarités dans cette zone d'équilibre afin d'optimiser les rapports entre les deux acteurs et de maximiser l'équilibre de la collaboration.

**Figure 8 : Perception des acteurs dans la collaboration (version 3 – illustrée)**



Notre deuxième sous-hypothèse qui avance que l'instrumentalisation n'exclut pas l'équilibre dans la collaboration qui doit être proportionnée et transparente est ainsi validée. En effet, il n'est pas concevable pour les entreprises et les ONG de matérialiser des relations qui ne sont

pas équilibrées. On remarque également qu'une complémentarité se dégage des relations entre les deux acteurs qui devront s'appliquer à respecter certains comportements pour maximiser la stabilité et l'équilibre de leur rapport.

### **Conclusion du 2.3**

Par conséquent, l'instrumentalisation des rapports mis en exergue par notre troisième hypothèse est confirmée, en effet, les entreprises et les ONG se perçoivent dans une dimension instrumentale différente, chacune se servant de l'autre comme moyen pour atteindre ses propres objectifs. Néanmoins, l'instrumentalisation n'est antinomique avec la symétrie de la relation. Effectivement, les attentes et plus globalement la perception de chaque acteur convergent vers une zone d'équilibre dans laquelle les partenaires ont tout intérêt à maximiser les corrélations existantes, c'est-à-dire à entretenir leur complémentarité.

Nous abordons ci-après nos travaux sur la quatrième hypothèse, à savoir le lien entre les collaborations et la performance globale des firmes.

## ***Section 4 : Les rapports collaboratifs avec les ONG contribuent à la performance globale des entreprises***

L'analyse des données secondaires collectées nous a permis de souligner que les entreprises de notre échantillon faisaient un effort de communication sur l'ensemble des dimensions de la performance, qu'elles recouraient majoritairement à cet effet au *reporting* et que les ONG étaient régulièrement mentionnées au sein de ces rapports. Effectivement, 44,5% des 301 entreprises de notre échantillon manifestent des liens avec des ONG dans leur *reporting*. Nous avons également mis en lumière que les termes de « performance globale » étaient faiblement utilisés. Nous avons voulu à travers notre collecte de données primaires mettre l'accent sur le lien entre les ONG et la performance globale des entreprises.

Nous présentons dans un premier temps les résultats de notre analyse (4.1) que nous commentons et rapprochons de notre quatrième hypothèse dans un second temps (4.2).

### **4.1 Présentation des résultats de l'analyse qualitative pour l'hypothèse H4**

Nous verrons tout d'abord dans cette partie la mesure des performances extra-financières (4.1.1), puis la notion de performance globale (4.1.2), mais aussi l'impact des ONG sur la performance globale (4.1.3) pour finalement aborder la communication des répondants sur leurs partenariats et leurs résultats (4.1.4).

#### ***4.1.1 La mesure des performances extra-financières***

Nous avons interrogé nos répondants sur la mesure de leur performance extra-financière en leur demandant comment ils la mesuraient. Il apparaît que l'utilisation du *reporting* et des indicateurs extra-financiers est dominante chez les entreprises. En effet, toutes les entreprises utilisent le *reporting* pour faire état de leur performance. En revanche, les ONG mesurent plus rarement leur performance, mais utilisent cependant des indicateurs et le *reporting* pour tracer leurs actions dans le cadre de la mesure d'impact que nous aborderons plus bas.

**Tableau chap.9.35 : Méthode de mesure des performances extra-financières**

	Fréquence sur 14 ENT C	Fréquence sur 7 ENT NC	Proportion de répondants
Indicateurs/reporting	14	5	90%
Normes/certifications	3	1	19%
Audits externes	2	1	14%
Pas de mesure	2	1	14%
Mesure d'impact	2	0	10%
Par des ONG	1	0	5%

Par ailleurs, il est intéressant de noter dans le discours des fondations qu'elles ne mesurent pas leur performance. En effet, la Fondation Carrefour nous confirme ne pas mesurer la performance globale de l'entreprise et nous livre à titre anecdotique : *« J'étais à une réunion récemment, avec des fondations et on s'est rendu compte que personne ne faisait de mesure d'impact. On s'est rendu compte que pour faire de la mesure d'impact il fallait passer par un cabinet externe, c'est cher, très précis, très qualitatif, il faut le faire projet par projet. L'année dernière, je voulais le faire, mais on en revient toujours au même problème, c'est tellement compliqué, ça prend un temps incroyable, il faut connaître le domaine, en plus si on le faisait à la fondation on serait juge et partie, donc non, mais on s'interroge. »*. La fondation met l'accent sur plusieurs freins à une éventuelle implication et participation dans la mesure des performances extra-financières. Elle mentionne en effet, des contraintes techniques, l'aspect chronophage et la problématique de l'impartialité.

Extraits d'entretien//Renault (ENT C)

*« Pour la performance économique, on utilise des indicateurs. Pour la performance sociale, on a ici un certain nombre d'indicateurs, sur la diversité dans l'entreprise, le taux de femme au CA, sur le handicap on s'est donné des objectifs, en matière de retour à l'emploi sur nos garages solidaires on a aussi des objectifs ambitieux. Oui on essaye de piloter avec des objectifs que l'on se donne même si l'on peut se tromper. On se fixe des objectifs. Ensuite pour la performance environnementale on a des critères très précis sur l'émission de CO2, des voitures, sur la réduction de l'emprunte carbone, sur le nombre d'usines qui sont neutres sur le plan des émissions, sur le pourcentage de recyclabilité de nos voitures, on a toute une batterie d'indicateurs précis qui nous permet de piloter notre performance. Enfin pour la performance sociétale, ici aussi on a des indicateurs. Sur le territoire. Dans le cadre de Mobiliz ça fait partie des objectifs que l'on se fixe avec les ONG. Avec WeMove on s'est donné comme objectif la remise à l'emploi de personne par la mobilité donc ça on le valide très régulièrement, on s'efforce de tenir un point tous les mois, on essaye de piloter de façon très professionnelle sur des objectifs que l'on partage ».*

Extraits d'entretien//Lafarge (ENT C)

« Alors, on a une feuille de route avec vingt-et-un indicateurs répartis sur plusieurs axes : économique, société, collaborateurs, environnement et utilisateurs. Et sur ces vingt-et-un priorités dans notre feuille de route on a des objectifs annuels et donc on exprime notre pourcentage d'atteinte par rapport à ces objectifs annuels. Par exemple pour l'année 2015, je suis 120% d'atteinte des objectifs pour 2015, et j'ai des objectifs jusqu'en 2018, derrière ça se traduit par ces indicateurs, toutes les filiales les reçoivent à la maille de leur pays, idem pour le corporate et une partie des bonus des managers, du comité de direction, du PDG est assis sur cette performance RSE, entre 5 et 10% ».

#### **4.1.2 La performance globale des entreprises**

Nous exposerons en premier lieu la connaissance de la notion de performance globale des répondants (A), puis l'état de la mesure de la performance globale (B) ainsi que les outils de mesure mis en place (C).

##### **A) Connaissance de la notion de performance globale**

Nous avons cherché à savoir si la notion de performance globale était familière auprès de nos répondants. Le tableau ci-dessous distingue schématiquement : les entreprises qui en règle générale connaissent la notion, des ONG qui démontrent une méconnaissance du concept.

**Tableau chap.9.36 : Connaissance de la notion de performance globale**

	OUI	NON	Total
ENT C	13	1	14
FOND	1	2	3
ENT NC	5	2	7
ONG C	3	11	14
ONG NC	1	5	6
Total	23	21	44
Pourcentage	52%	48%	100%

Par « performance globale » Bouygues souligne que c'est sa « capacité à être performant partout » et précise qu' « on ne fait pas du social et de l'environnement lorsqu'on gagne de l'argent, on gagne de l'argent lorsqu'on fait du social et de l'environnement ». La société Sanofi ajoute que sa performance globale « est définie par tous les indicateurs » qu'elle renseigne. Pour Carrefour, c'est « la performance financière et extra-financière », Thales ajoute que c'est « lié au concept de rapport intégré d'entreprise ». L'entreprise explique que ce rapport intégré mesure la valeur qu'ils apportent à l'ensemble de leurs parties prenantes.

Elle ajoute « *La seule performance financière qui n'est pas accompagnée par l'extra-financier n'a aujourd'hui pas beaucoup de sens.* ». Les entreprises annoncent mesurer l'ensemble des performances et c'est en sens qu'elles appréhendent la notion de performance globale qui est alors perçue par les acteurs selon principalement une approche « dédiée » qui s'exprime par la juxtaposition des performances de l'entreprise. Plus rarement, certaines s'inscrivent dans une approche intégrée qui « *intègre tous ces éléments RSE dans la politique globale de l'entreprise y compris dans ses écritures comptables.* » (Egide ENT NC).

Extraits d'entretien//ENTC3 (ENT C)

« *La performance globale c'est notre capacité de comprendre notre fonctionnement à une échelle qui intègre tous les niveaux du développement durable et les attentes des parties prenantes mis en corrélation avec notre attente financière et commerciale.* »

Extraits d'entretien//ENTNC2 (ENT C)

« *C'est une performance multicritères. C'est une performance où l'on intègre à la performance économique et financière la performance sociale ou environnementale, c'est d'avoir toutes les facettes de la performance.* »

Extraits d'entretien//ONGC3

« *La performance globale c'est le fait d'être bon sur tous les critères, sociaux, économiques, écologiques.* »

Extraits d'entretien//Les Amis de la Terre (ONG NC)

« *Ce que j'entends par performance globale, au-delà de la performance économique, c'est de savoir que je préserve aussi les ressources humaines et environnementales sur lesquelles mon activité repose et c'est ça qui va faire qu'à long terme je vais durer. C'est aller au-delà de la performance économique. Mais finalement, c'est quand même pour avoir une performance économique à plus long terme, c'est de la performance économique à long terme qui tient compte des critères extra-financiers.* »

## B) Mesure de la performance globale

Comme le souligne le tableau ci-dessous, alors que les ONG ne mesurent pas la performance globale des entreprises, les sociétés interrogées qu'elles soient en posture collaborative ou non ont tendance à mesurer ce qu'elles estiment être leur performance globale.

**Tableau chap.9.37 : Mesure de la performance globale**

	OUI	NON	Total
ENT C	9	5	14
FOND	0	3	3
ENT NC	4	3	7
ONG C	0	14	14
ONG NC	0	6	6
Total	13	31	44
Pourcentage	30%	70%	100%

Bouygues explique qu'il mesure sa performance globale avec « *un reporting intégré [...] de type IIRC (International Integrated Reporting Committee)* ». Cette notion de mesure de la performance globale par le rapport intégré semble récente dans les démarches de certaines entreprises de notre échantillon. La société Legrand explique que « *pour la première année on s'est mis à l'exercice du rapport intégré qui rentre dans cet esprit de la performance globale. Il y avait la performance financière et maintenant la performance financière et la performance extra-financière. On s'oblige à deux choses, tout d'abord l'explicitier, c'est typiquement ce rapport intégré dans le chapitre 1 de notre document de référence et puis aussi le fait que nous communiquons nos résultats financiers en même temps que les résultats extra-financiers, car tout ça va ensemble.* » De la même manière, la Société Générale envisage cette approche et confie qu'elle ne l'applique pas encore, mais rapporte « *On commence à réfléchir à la logique de reporting intégré. Ça sera le chantier des prochaines années* ».

A l'inverse, certains répondants mettent l'accent sur une mesure dédiée avec « *un reporting dédié pour expliquer ce que l'on met en œuvre et les résultats* » (Société Générale ENT C) et distinguent chacune des performances : « *On mesure chacune des performances avec nos indicateurs sociaux, environnementaux et économiques, mais on n'a pas d'indicateurs de la performance globale. On fait attention aux différentes composantes.* » (ENTNC2). L'entreprise ENT C1 annonce ne pas avoir « *de performance globale au sens strict* » expliquant ne pas utiliser « *un unique indicateur qui agrège tout ceci* ». L'entreprise Total essaye « *d'avoir une performance dans les trois directions, mais au global non* ». Saint Gobin explique ne pas souhaiter avoir une approche intégrée, en expliquant ne pas être sûr « *que le poids de chaque critère soit équivalent partout dans le monde et sur tous les marchés* ».

***Tableau chap.9.38 : Mention de la notion de Reporting Intégré***

	OUI	NON	Total
ENT C	10	4	14
FOND	1	2	3
ENT NC	2	5	7
ONG C	0	14	14
ONG NC	0	6	6
Total	14	30	44
Pourcentage	32%	68%	100%

Comme l'évoque le tableau ci-dessus, plusieurs répondants soulignent le « *Reporting Intégré* ». L'outil est mentionné par 13 entreprises différentes qui s'en inspirent (5 entreprises) ou bien travaillent dessus (4 entreprises) ou encore envisagent (4 entreprises) de l'intégrer dans leur processus de mesure de la performance.

Ainsi, dans la démarche d'évaluation des entreprises, qui s'inscrit très fortement dans la dynamique du *reporting*, on note une distinction entre les sociétés qui appréhendent la performance globale au travers d'une démarche qui peut être qualifiée de globale, car les firmes s'appliquent à satisfaire l'ensemble des composantes du développement durable et les sociétés qui intègrent dans une mesure tous les éléments du développement durable. On est donc bien en présence de deux conceptions de la performance : tout d'abord, une performance globale qui est dédiée à la somme des performances sociales, sociétales, environnementales et économiques, qui s'apparente à une posture de l'entreprise face aux composantes du développement durable. Puis, une performance globale intégrée, qui incorpore l'ensemble des composantes et se matérialise en une stratégie responsable globale, qui s'apparente à une manière de mesurer simultanément et collégalement les impacts de chaque composante du développement durable.

*Extraits d'entretien//Michelin (ENT C)*

*« Alors chez nous c'est la notion de Performance Globale dans la Durée. Il ne s'agit pas d'être très performant pendant un an. On regarde si dans la durée on obtient une performance totale et ce n'est pas que dans la performance c'est aussi l'utilisation des moyens. On a cette réflexion. On la mesure avec des indicatifs très objectifs pour les ventes. Pour les éléments plus subjectifs, on regarde les taux de formation, les taux d'AT du travail ou l'absentéisme anormal, on a des enquêtes, on a un questionnaire qui est envoyé à tous les salariés tous les ans dans tous les pays pour mesurer la satisfaction au travail, la formation, donc on a des indicateurs très intéressants. [...] On a commencé un gros travail il y a deux ans, on a rédigé, une directive groupe, une méthodologie, une étude d'impact, mais on n'est pas au point où ça serait tellement systématisé que l'on pourrait automatiquement inscrire ça dans l'étude de performance ».*

*Extraits d'entretien//Orange (ENT C)*

*« On est une des rares entreprises à avoir fait des rapports RSE depuis très longtemps. On mesure tous les domaines de la RSE. Vous avez le bilan social, le bilan économique, on a des reporting dans les trois domaines du développement durable. Pour l'environnement c'est souvent des tableaux de bord, avec des indicateurs qualitatifs et quantitatifs. On a les évolutions par répartition pour une année et les évolutions par année. C'est du reporting sur des indicateurs. C'est soit de l'évolution sur une année soit d'une année sur l'autre. C'est ce que nous demande la norme ISO14001, c'est de mesurer notre évolution. Pour l'aspect environnemental, on a choisi de respecter la législation sur les D3E. On se demande alors quelle est notre performance*

*environnementale dans ce domaine-là, c'est-à-dire est-ce que l'on arrive à recycler un taux de pourcentage des mobiles que l'on vend. La performance globale ici c'est de voir notre évolution dans le temps. C'est de suivre une évolution, de voir dans quel sens on se dirige. Quand on voit que les résultats ne sont pas là, c'est tout de suite de mettre des plans d'action. C'est donc un constat et tout de suite derrière des plans d'action pour arriver à la performance que l'on souhaite atteindre et réussir ».*

### **C) Outils de mesure mis en place**

Nous avons demandé à nos répondants quels outils de mesure ils avaient mis en place et s'ils avaient été élaborés avec des ONG et d'autres parties prenantes ou bien s'ils utilisaient des outils issus de référentiels connus.

Parmi les outils cités par les répondants, c'est le *Global Reporting Initiative* (GRI) qui est le plus cité par les entreprises. En effet, sur les 21 entreprises de notre échantillon interviewées, hors fondation, 11 affirment l'utiliser. On retrouve également dans le discours des répondants le Global Compact et l'ISO 26000.

En plus de référentiels connus pour piloter et mesurer la performance globale, les entreprises disposent de leurs propres outils. C'est le cas d'Orange qui explique que *« l'entreprise a créé un logiciel de suivi qui abreuve nos indicateurs »*. L'entreprise Legrand complète et relate que *« la feuille de route on a fait ça par nous-mêmes, aujourd'hui il y a assez peu de solutions sur étagère sur les aspects RSE, le but c'est de le faire sur nos parties prenantes et de ne pas perturber le fonctionnement de l'entreprise, chacun le fait à sa main. »* Michelin expose qu'il utilise *« un indicateur qui s'appelle le « MEF » 'Michelin Environmental Fullprint' »*, qui est un indicateur créé par l'entreprise qui mesure *« l'empreinte environnementale de Michelin, qui est un agrégat de tout un tas de critères sur l'évolution de la consommation d'eau, des ressources naturelles, d'énergie, d'émission de CO2, etc. »*.

Ensuite, bien qu'ils ne les utilisent pas directement certains répondants utilisent des référentiels connus pour cadrer leur démarche. C'est le cas de la Société Générale qui explique *« on n'est pas GRI (Global Reporting Initiative) directement, mais on utilise la grille GRI dans notre rapport pour montrer les correspondances »*. On souligne l'absence d'harmonisation et la pluralité des pratiques ainsi que la créativité des firmes sur le sujet.

Enfin, nous observons que les entreprises en posture collaborative sollicitent les ONG dans la conception de certains outils et de certains indicateurs ou *« sur certains critères c'est co-construit »* (Michelin ENT C). ENT3 explique *« on essaye de se baser sur des référentiels connus et on enrichit avec des ONG »*. C'est aussi le cas de Carrefour pour qui *« certains*

*indicateurs sont élaborés avec des ONG » où « certains (outils) sont élaborés avec des ONG ». Donc les ONG apparaissent comme un interlocuteur pertinent dans la démarche de mesure des performances des entreprises.*

*Extraits d'entretien//ENTC2*

*« Nous on utilise un peu tous les référentiels mondiaux sur la RSE, à commencer par l'ISO 26000, le GRI 4, le Global Compact, donc se réfère à ces grands référentiels mondiaux ».*

*Extraits d'entretien//Société Générale (ENT C)*

*« Alors, on mesure la performance sociétale ou environnementale avec ce qu'on appelle le compte propre, c'est-à-dire, qu'on est vraiment sur la partie sur ce que fait Société Générale à la fois en termes environnementaux et sociaux au travers de ses propres implantations. On a un outil de reporting qui nous permet de remonter toutes ces informations, d'efficacité énergétique, des politiques salariales, des RH, tout ça est dans le rapport RSE. Ensuite sur les aspects indirects, c'est un chantier énorme que l'on commence à investiguer. On a par exemple un reporting de financement qui va petit à petit s'élargir pour couvrir l'ensemble des clients, pour s'assurer que l'ensemble de nos clients respecte nos engagements de politique sociale et environnementale. On n'est pas GRI directement, mais on utilise la grille GRI dans notre rapport pour montrer les correspondances. L'ISO 26 000 aussi, on utilise le cadre pour s'assurer d'avoir bien couvert l'ensemble des sujets pertinents pour nous. On utilise aussi la grille du Pacte Mondiale des Nations Unies, tous ces référentiels-là, on les connaît, on les intègre plus ou moins à notre reporting, et puis on a un reporting dédié pour expliquer ce que l'on met en œuvre et les résultats. La mesure de la performance passe donc par du reporting ».*

#### ***4.1.3 L'impact des ONG sur la performance globale***

Nous soulignerons dans un premier temps l'existence d'un impact des ONG sur la performance globale des entreprises (A), puis la mesure de cet impact (B) et nous verrons comment intégrer ces impacts sur la performance globale des entreprises (C).

#### **A) L'existence d'un impact des ONG sur la performance globale**

##### ***1) Impact des collaborations avec une ONG sur la performance globale***

Comme l'expose le tableau ci-après, pour la très grande majorité des répondants les ONG ont un impact sur la performance globale des entreprises.

***Tableau chap.9.39 : Impact des ONG sur la performance globale***

	OUI	NON	NSP	Total
ENT C	12	0	2	14
FOND	2	0	1	3
ENT NC	6	1	0	7
ONG C	11	2	1	14
ONG NC	5	1	0	6
Total	36	4	4	44
Pourcentage	82%	9%	9%	100%

Les verbatims des entreprises convergent vers cette hypothèse. Pour Bouygues « à partir du moment où elles nous aident à régler des problèmes complexes, elles participent à l'amélioration de notre performance globale ». Michelin souligne que « les ONG nous amènent énormément d'idées, du savoir-faire, des personnes que l'on recrute, elles sont pour nous un vivier de progrès et d'innovation. Donc de bonnes relations avec les ONG sont un très bon vecteur de performance globale ». Pour Lafarge « l'ONG amène beaucoup plus de méthode, elle oblige à la transparence, elle oblige à déployer des moyens », elles « nous donnent des informations pour être performant » (Orange ENT C). Cet aspect informationnel est complété par la Société Générale qui nous explique « les ONG, sont une source d'informations précieuses, on a complètement intégré la notion de controverse qui en règle générale est portée à un moment donné par une ONG, donc des controverses par rapport à des entreprises, on a complètement intégré ces controverses dans notre analyse environnementale et sociale ».

Enfin « elles peuvent avoir un impact via le risque d'image et la réputation. » (Alten ENT NC), mais aussi « sur la motivation, la cohésion et l'implication des collaborateurs » (ENTNC1).

Par conséquent, les ONG désignées comme des « *challengers* » et des agitateurs de conscience ont un impact, car en plus de stimuler la RSE, elles apportent aux entreprises : de l'expertise et des idées ; des informations et une visibilité sur les problématiques qui gravitent autour des entreprises ; un accès au terrain et aux cibles des projets RSE ; un levier de motivation et d'implication pour les collaborateurs.

Extraits d'entretien// Carrefour (ENT C)

« Ils nous poussent, ils nous aident, ils nous challengent, ils contribuent, ils nous donnent des projets, un accès au terrain ».

Extraits d'entretien//Société Générale (ENT C)

*« Je pense que l'impact est important. Que l'on soit partenaire ou pas. Dans le cadre de nos projets, les ONG, sont une source d'information précieuse. On a complètement intégré la notion de controverse qui en règle générale est portée à un moment donné par une ONG. On a complètement intégré ces controverses dans notre analyse environnementale et sociale. Par exemple, on a une contrainte réglementaire qui nous impose chaque fois que la banque prend un nouveau client, elle va faire un certain nombre de check sur ce client, est-ce qu'il s'agit d'une personnalité exposée dans son pays qui vont augmenter les chances de corruption ? Et à ces checks là on a ajouté toute une controverse environnementale et sociale pour s'assurer que nos clients n'étaient pas controversés et c'est là que l'on retrouve toutes les informations remontées par les ONG, c'est quelque chose de précieux complètement intégré dans nos métiers ».*

Les verbatims des ONG convergent également vers l'hypothèse qu'elles influencent la performance globale des entreprises. Agrisud explique qu'avec un seul programme elle connecte l'entreprise sur tous les volets de la RSE : *« Nous en un seul programme, que ça soit un programme gros ou petit on a les aspects sociaux, environnementaux et économiques ».* Pour Aides il y a un impact, car *« ça permet à l'entreprise d'impliquer le salarié, ça permet que le collaborateur soit plus fédéré, ça permet que le collaborateur soit plus performant, qu'il croie en l'entreprise ».*

Pour Aides et Action les entreprises peuvent grâce à elle *« mettre en valeur leur RSE, en ayant des exemples concrets ».*

Enfin pour l'ONG CARE ce qui est important lorsqu'elle travaille avec une entreprise c'est *« de lui expliquer que c'est important pour elle et que ce type de projet va l'aider dans sa performance, car ça va avoir un impact, car ça va répondre à des attentes auprès des consommateurs qui sont de plus en plus regardants sur l'impact de l'entreprise et des produits fabriqués, de s'engager, de faire attention à sa façon de produire. ».* L'ONG souligne que c'est la possibilité pour l'entreprise de se démarquer et de se *« placer comme un leader sur le marché ».* CARE complète en attestant pouvoir aider l'entreprise qui *« doit réaliser une performance »* en l'aidant *« dans certains domaines sur son impact environnemental, sociétal, social... Et même dans certains cas sur sa performance économique. »* Pour l'ONG *« être leader dans un secteur sur la mise en place de bonnes pratiques c'est quelque chose de très important. »*

Extrait d'entretien//Planète Urgence (ONG C)

*« On leur permet d'avoir une action à 360. Ils vont pouvoir à la fois emmener des collaborateurs sur des projets à l'international qui peuvent éventuellement concerner leurs parties prenantes comme des fournisseurs ou des clients. Ils peuvent agir sur l'enrichissement de leurs collaborateurs tout en agissant auprès de bénéficiaires et enrichir ces bénéficiaires et les collaborateurs. Il y a une sorte de performance globale sur le fait que*

*l'entreprise elle s'enrichit à l'extérieur en transmettant son savoir-faire et son savoir-être et elle s'enrichit de l'intérieur, car après ce genre de mission les collaborateurs sont grandis. Parallèlement, les entreprises peuvent aussi s'engager sur l'environnement en s'engageant sur nos programmes de reforestation. Donc elles peuvent avoir une vision globale de leur action. Pour moi, elles agissent sur leur performance, c'est à la fois un détachement, car c'est du mécénat et elles agissent de manière désintéressée, mais c'est aussi intrinsèque, car à partir du moment où on est dans des actions de mécénat qui s'appuient sur les collaborateurs elles s'enrichissent du retour d'expérience ».*

Extrait d'entretien//ONGC4 :

*« En revanche, ce dont je suis certain, c'est l'impact que l'on a eu de manière générale sur le monde des affaires, sur la prise en compte des entreprises des questions de corruption ».*

Ainsi pour les ONG elles impactent la performance, car elles permettent aux entreprises :

- d'impliquer leurs collaborateurs et donc agissent sur la motivation, l'engagement, et la performance sociale ;
- de concrétiser leur politique RSE en étant un interlocuteur opérationnel ;
- d'agir sur l'ensemble des axes du développement durable en rayonnant globalement à travers des actions sur tous les volets de la RSE ;
- de lisser leur image vis-à-vis des consommateurs.

L'ensemble de ces impacts contribue à améliorer les différentes performances dans lesquelles l'entreprise s'engage et est attendue : à savoir les performances économiques, sociales, sociétales et environnementales.

**2) Impact sur la PGE de l'absence de collaborations avec une ONG**

Nous avons demandé à nos répondants en posture non collaborative s'ils pensaient que l'absence de collaboration avait un impact sur la performance globale.

**Tableau chap.9.40 : Impact de l'absence de collaboration sur la performance globale**

	OUI	NON	Total
ENT NC	1	6	7
ONG NC	5	1	6
Total	6	7	13
Pourcentage	46%	54%	100%

Schématiquement, les entreprises en posture non collaborative estiment qu'il n'y pas d'impact comme l'expose l'entreprise Thermador : « Si j'étais convaincu et persuadé qu'une

*ONG puisse m'amener une meilleure notation RSE et une meilleure performance, ça fait longtemps que je l'aurais fait. ». Alors que les ONG soulignent l'impact généré par cette absence de collaboration, impact qui peut se matérialiser au travers des pressions institutionnelles qu'elles peuvent exercer, c'est le cas de Peuple Solidaire pour qui dans la mesure où il essaye « d'agir vraiment en amont et au niveau des cadres législatifs » leurs « campagnes visent à mettre en place des processus contraignants, des lois qui encadrent et qui régulent », car « le véritable levier est au niveau légal, si les cadres contraignants existaient, les entreprises seraient obligées d'améliorer cette performance globale ou en tout cas de s'assurer de l'impact de leurs activités », c'est donc « à travers la volonté de faire passer ces lois-là » qu'elle « a un impact sur la performance des entreprises ». De même, le plaidoyer entrepris par les ONG à l'encontre des entreprises remet en question les pratiques des sociétés et par conséquent retentit sur la performance globale des firmes qui fait « en sorte que les entreprises soient amenées à de meilleures pratiques commerciales, humaines, sociales » (Artisan du Monde ONG NC).*

*Extrait d'entretien//Egide (ENT NC)*

*« Non, l'absence de collaboration n'affecte pas la performance, mais il pourrait y avoir une incidence dans un cas précis. Aujourd'hui ce qui pénalise les performances de l'entreprise c'est les législations. Je pense notamment aux législations environnementales. Je pense que si certaines ONG avaient un peu plus connaissance des problématiques de l'entreprise face à ces réglementations, elles pourraient faire un lobbying à l'envers. Ça ne serait pas pour durcir la réglementation, mais pour la rendre plus souple en mettant l'accent sur la difficulté de ces réglementations pour des petites PME comme nous. Donc oui ça pourrait être positif, mais pour nous, mais il faut laisser le temps de nous adapter. Les grands groupes ont des lobbyings puissants, si ça ne les arrange pas, ça ne passe pas. En revanche quand ils maîtrisent ces problématiques la législation s'applique ».*

**B) Mesure de l'impact des collaborations**

D'une manière générale, les sondés énoncent ne pas mesurer l'impact des collaborations sur leur performance globale. En effet, cette mesure apparaît comme complexe pour nos répondants qui mettent en lumière trois difficultés : le manque de moyen humain et technique, le manque de cadre réglementaire et le manque d'intérêt. En d'autres termes, les entreprises exposent ne pas avoir les outils et les explications nécessaires et les ONG, outre la problématique de leur capacité à le faire, soulignent l'absence d'utilité.

**Tableau chap.9.41 : Mesure de l'impact des ONG sur la performance globale des entreprises**

	OUI	NON	Total
--	-----	-----	-------

ENT C	6	8	14
FOND	0	3	3
ENT NC	0	7	7
ONG C	2	12	14
ONG NC	5	1	6
Total	13	31	44
Pourcentage	30%	70%	100%

L'entreprise ENTC2 met en avant le manque d'un indicateur capable de réaliser cette mesure en nous livrant ne pas avoir « *d'indicateur qui dit que sur 100% du résultat de 'ENTC2' il y en a 5% issus de partenariats avec des ONG, aujourd'hui on ne sait pas faire* ». Aides et Action confie ne pas le mesurer et souligne qu'« *à l'heure actuelle elles (les entreprises) ne sont pas capables de le mesurer.* »

Néanmoins, certaines entreprises interviewées affirment évaluer cet impact. C'est le cas de Lafarge qui explique utiliser « *les indicateurs par rapport aux parties prenantes* » comme « *le nombre de réunions par site, les thèmes étudiés, les résultats des études engagées* » ou encore de l'entreprise Legrand qui explique recourir aussi à des indicateurs ou l'entreprise ENTC1 qui étudie et reporte « *la qualité* » des relations qui peut se mesurer « *par la continuité des partenariats* » ou bien l'entreprise Renault qui nous explique comptabiliser « *surtout le nombre de bénéficiaires* » des projets mis en œuvre.

Il est intéressant de noter que l'impact en lui-même n'est pas mesuré, en revanche, l'état des relations avec les ONG est intégré dans les rapports RSE. Donc c'est le moyen de l'impact qui est mesuré et pas le résultat de l'impact.

Extrait d'entretien//Renault (ENT C)

« *Pour l'instant, au niveau de la RSE quand on a des partenariats avec des ONG, on mesure projet par projet la performance des ONG et donc la performance des projets que l'on fait ensemble, mais on n'a pas d'indicateurs synthétique qui fasse la synthèse de toutes les activités de tous les partenariats que l'on pourrait avoir* ».

Bien qu'elles ne mesurent pas leur impact sur la performance globale des entreprises, les ONG démontrent mesurer l'impact de leurs interventions sur les bénéficiaires : c'est la notion de mesure d'impact. Nous nous sommes intéressés à cette notion abordée par les ONG. La présentation que nous expose l'ONG CARE est pertinente et résume explicitement la démarche : « *on a des outils pour mesurer l'impact de nos projets, on fait des études avant-*

*projet pour évaluer la situation ensuite on a une liste d'indicateurs que l'on mesure tout le long du projet et à la fin du projet on a encore une évaluation et on continue à suivre ces indicateurs et on peut comparer. »* Pl4y International ajoute *« quand on conçoit un projet on explique quels sont nos indicateurs et qu'est-ce qui fait qu'un projet est performant. »*. Ce travail permet à l'ONG de connaître les conséquences de ses actions, c'est ce que nous explique l'ONG Un enfant par la main : *« Sur les enfants parrainés, on mesure s'ils grandissent bien, s'ils ne sont plus malades, est-ce qu'ils savent lire, écrire. »*.

De même, cette mesure d'impacts peut être faite conjointement avec les entreprises, c'est en effet le cas du WWF qui nous expose *« ensemble on fixe donc des indicateurs, après l'entreprise est maître de son reporting. »* ou alors pour les entreprises, c'est ce que nous illustre l'ONG Agrisud qui nous livre *« on sait mesurer pour le Club Med le nombre de TPE créées, le nombre de personnes sorties de la pauvreté, le nombre que ça génère en termes de séquestration de carbone. »*.

Extrait d'entretien// Pl4y International (ONG C)

*« On mesure l'impact social, on est obligé. Pour chaque fin de projet, on mesure l'impact social. Quand on conçoit un projet, on explique quels sont nos indicateurs et qu'est-ce qui fait qu'un projet est performant. Alors les grands bailleurs ont leurs grands indicateurs ou sinon l'ONG peut faire ses propres indicateurs. On a différents outils d'évaluation. Mais par exemple avec Nike c'est nous qui proposons les indicateurs, mais ce n'est pas nous qui évaluons, ni Nike d'ailleurs, c'est un acteur extérieur ».*

Ainsi, les entreprises peinent à mesurer l'impact des collaborations avec les ONG sur leur performance globale bien que certaines relatent dans leurs documents l'état des rapports qu'elles entretiennent avec la sphère non gouvernementale. Néanmoins, l'impact global qu'apportent ces collaborations n'est pas exprimé par nos répondants. Certains vont être en capacité d'en chiffrer le coût, mais l'effet sur la performance globale n'est pas formulé. À l'inverse, les ONG, qui ne mesurent pas leur impact sur la performance globale des entreprises, ont recours à la mesure d'impact qui leur permet grâce à des indicateurs de suivi de connaître certains effets qu'elles engendrent sur les bénéficiaires. On note que les entreprises peuvent certaines fois profiter de ces unités et qu'elles sont parfois associées à ces mesures d'impacts.

### **C) Intégrer ces impacts sur la performance globale**

Tout l'intérêt réside dans le fait de savoir comment intégrer la portée des collaborations sur la performance globale et quel contenu renseigner. Nous avons alors demandé à nos répondants

comment les entreprises devraient procéder. À partir de leurs verbatims nous avons pu dresser une liste exposée ci-dessous.

***Tableau chap.9.42 : Intégrer les impacts sur la performance globale***

	Fréquence sur 14 ENT C	Fréquence sur 7 ENT NC	Fréquence sur 14 ONG C	Total sur 35	Proportion de répondants
NSP	6	2	3	11	31%
Indicateurs extra-financiers	5	0	4	9	26%
Ce n'est pas le rôle de l'ENT	2	0	3	5	14%
Approche qualitative	0	0	4	4	11%
Mesure d'impact	1	0	2	3	9%
Approche 360°	0	0	2	2	6%
Approche quantitative	1	0	0	1	3%
En communiquant dessus	1	0	0	1	3%
Évaluation de la matérialité	1	0	0	1	3%
Notation externe	0	0	1	1	3%
Réputation	0	0	1	1	3%

Bien qu'ils proposent quelques idées, les répondants soulignent la difficulté du sujet en expliquant que « *dans les faits c'est compliqué* » (Carrefour FOND) et nombreux sont ceux qui ne savent pas se positionner sur la question : « *Est-ce qu'on peut le mesurer ? C'est difficilement quantifiable. À la question combien ça rapporte, ça on ne sait pas.* » souligne Thales. De plus, certains remettent en question l'utilité de cette mesure. C'est le cas de Bouygues qui n'est « *pas sûr que cela soit nécessaire* » ou Lafarge qui s'interroge sur l'intérêt de la mesure : « *Est-ce que ça présente un intérêt ? Quel serait le but ? Je ne vois pas l'avantage en termes de communication.* »

Les entreprises dans les faits intègrent l'évaluation des moyens mis en place dans leurs documents, mais l'impact des collaborations sur la performance globale selon elles est difficilement mesurable.

Le qualitatif est en effet un indicateur sensible « *difficilement mesurable* » (ONGC3) et difficile donc à intégrer.

Par ailleurs, la proposition qui est la plus abordée est celle d'un indicateur extra-financier qui est énoncée par 9 de nos répondants.

Par ailleurs, pour les ONG, cet impact peut être intégré à la performance via la réputation, mais aussi se retrouver dans la notation de leurs pratiques si elles sont évaluées en externe : « *le fait qu'une entreprise sera vertueuse RSE c'est quelque chose qu'elle pourra*

valoriser dans un bilan ou dans la presse [...] si elles ont une notation extra financière après, c'est sûr qu'elles auront une meilleure note. » (Agrisud ONG C). En ce sens, ce sont les actions de l'entreprise qui lui confère un pedigree de responsabilité qui aura pour conséquence d'influencer sa réputation.

Il apparaît que la mesure des impacts des liens avec les ONG est une mesure descriptive qui relate une situation en qualifiant quantitativement et qualitativement des espèces, des actions, des projets entre les ONG et les entreprises. Néanmoins, le calcul en tant que tel de l'impact sur la performance globale de l'entreprise s'annonce être marginal.

Extrait d'entretien//Orange (ENT C)

« Les indicateurs. De faire évoluer les indicateurs, ce n'est pas simple, car tout le monde se cherche, donc ce n'est pas idiot de faire les indicateurs d'une année sur l'autre, c'est important, pour que chacun s'y retrouve, et garder une forme d'indépendance, ça aide d'avoir des indicateurs ».

Extrait d'entretien//Saint-Gobain (ENT C)

« Après, à l'intérieur de cette performance extra-financière on a un certain nombre de sujets, comment mieux faire apparaître les performances impact par impact, il y a tout le travail sur la matérialité, dedans il y a forcément le travail sur les parties prenantes, le dialogue permet de mesurer une partie de la matérialité, dans ce travail-là, les ONG sont intégrées aux parties prenantes qui font partie de l'évaluation de la matérialité d'une entreprise. À partir de là, le reporting extra-financier doit correspondre aux enjeux matériels de l'entreprise ».

Extrait d'entretien//Sanofi (ENT C/FOND)

« Pour moi la performance on la calcule avec le nombre de bénéficiaires pris en charge, avec la réduction de la mortalité maternelle dans tant de régions. Donc si on a atteint nos objectifs on sait que c'est en très grande partie grâce à notre collaboration avec les ONG, grâce à notre travail de confiance, de long terme, à tout ce qu'on a pu mettre en place avec les ONG. À part les indicateurs liés au programme, donc pas à la collaboration, qui est plusieurs personnes qui sont en lien, qui discutent ensemble, à part ces indicateurs... Ils contribuent à la performance, ils sont un outil, un élément indispensable à l'atteinte de la performance globale, après comment l'évaluer ? ».

#### **4.1.4 La communication sur les partenariats et les résultats**

Notre enquête qualitative nous a permis de récupérer des éléments de réponse quant à la communication des entreprises et des ONG sur leurs partenariats et leurs résultats en posture collaborative (A), mais aussi la communication des performances des structures en posture non collaborative (B).

##### **A) La communication des structures en posture collaborative**

Tout d'abord, concernant les structures en posture collaborative, nous constatons que toutes communiquent sur leurs partenariats. C'est effectivement une manière d'attester leur

démarche et de relater la mise en œuvre de leurs politiques responsables. Cependant, nous pouvons extraire des verbatims que certaines structures filtrent leur communication comme démontré dans le tableau ci-après.

**Tableau chap.9.43 : La filtration des communications**

	OUI	NON	Total
ENT C	9	8	17
ONG C	10	4	14
Total	19	12	31
Pourcentage	61%	39%	100%

Les entreprises sont vigilantes et précisent « *on communique sur nos partenariats quand il y a un contrat formel, on ne communique que sur des choses que l'on a faites* » (Bouygues ENT C) ; « *on ne communique que sur des résultats concrets, donc c'est clair pour nous et pour les partenaires* » (Carrefour ENT C). L'entreprise Lafarge explique même faire de la rétention d'information en confiant « *il y a des partenariats sur lesquels on n'a pas intérêt à communiquer, car ce n'est pas le but, le but c'est de progresser et pour progresser on n'a pas forcément besoin de communiquer. [...] Chez Lafarge on essaye de communiquer sur ce que l'on n'a fait, pas sur ce que l'on va faire, donc on communique une fois que les résultats sont obtenus* ». Cette volonté d'être vigilant sur le contenu des informations révélées est confirmée par l'entreprise ENTC1 : « *nous ne communiquons pas, nous sommes un groupe discret sur nos partenariats, néanmoins nous communiquons en interne. Dans le document de référence, on n'affiche pas tous nos partenariats, mais on est sur quelques exemples avec des chiffres* ». La démarche des sociétés se justifie par une volonté d'être transparente et d'éviter toutes pratiques qui pourraient être associées à du greenwashing ou bien du socialwashing.

Extrait d'entretien//ENTC2

« *On communique dans notre document de référence sur la partie performance extra-financière lorsqu'on a des actions spécifiques, mais on n'a pas un chapitre spécifique 'partenariats avec ONG'* ».

Extrait d'entretien//Sanofi (ENT C/FOND)

« *Oui, beaucoup, via le site internet, le rapport annuel, à chaque chapitre, on s'appuie sur des projets concrets, on évoque les partenaires, les ONG, on a un tableau des partenariats, on prend la parole avec nos partenaires à des conférences, des tables rondes. On est une des rares fondations à avoir réuni les grandes ONG françaises dans la santé au Conseil Economique et Social pour prendre la parole sur les difficultés d'accès au soin pour alerter. Nos partenaires assument pleinement de travailler avec Sanofi, parfois on est les seuls dans l'industrie pharma à être acceptés par les ONG* ».

Extrait d'entretien//Orange (ENT C)

« On a une communication évidente sur les partenariats et sur les résultats, c'est important, ça atteste notre engagement et ça montre aux parties prenantes notre volonté de bien faire. Ensuite, on a des équipes pour veiller à ce que la communication soit faite correctement dans les deux parties. C'est encadré par les conventions ».

Les ONG filtrent aussi leur communication, mais contrairement aux entreprises, elles mettent en avant des problématiques de temps et de ressources humaines et financières. C'est le cas de CARE qui confie « on communique dans la mesure de nos moyens » ou bien de l'ONG PI4y International qui rapporte « on communique par mission, on pourrait descendre plus bas, mais on a un gros manque de temps et d'effectif ».

Par ailleurs, entreprises et ONG dans une posture collaborative sont vigilantes quant à la communication des partenaires sur le projet. Ces communications sont d'ailleurs régulièrement encadrées dans les conventions et les répondants disposent de personnes ou de services pour surveiller ces communications, comme chez l'ONG CARE qui souligne être « vigilant(e) sur les communications de l'entreprise » et que « la convention établie au préalable sert de garde fou ». L'ONG nous livre en effet « que pour toute utilisation de l'image de CARE il faut revenir vers nous, on doit absolument tout valider. On a un regard sur tout. ».

**Tableau chap.9.44 : Vigilance de la communication des partenaires sur les projets**

	OUI	NON	Total
ENT C	10	4	14
FOND	2	1	3
ONG C	13	1	14
Total	25	6	31
Pourcentage	81%	19%	100%

Extrait d'entretien//Agrisud (ONG C)

« Oui. Après c'est surtout le partenaire qui communique sur ses résultats, mais nous aussi, il arrive que l'on participe à des colloques ou des conférences. En général, on en parle lorsqu'on démarque de potentiels partenaires privés, on leur dit voyez ce qu'on a fait avec le Club Med, si vous voulez vous renseigner auprès du Club Med vous pouvez vous renseigner ».

Extrait d'entretien//Aides (ONG C)

« Alors on a des filtres dans la communication, ça dépend des supports. On a différents supports : grand public, donateurs, B2B. En général on est transparent. Sur notre site internet, on communiquait très peu sur les financements des laboratoires pour des raisons liées aux laboratoires qui ne souhaitent pas apparaître. On est vigilant sur la communication des partenaires, c'est prévu dans les conventions ».

Extrait d'entretien//ONGC1

« On est vigilant sur les communications des entreprises. En règle générale, toute la communication qui se fait autour de notre ONG passe par notre ONG, que ce soit nos partenaires, les médias. On valide toute la communication parce qu'il est vrai que nous travaillons dans des situations et des pays parfois difficiles. C'est important pour nous, mais aussi pour les entreprises, il y a une question d'image derrière ».

## **B) La communication des performances des structures en posture non collaborative**

S'agissant des structures en posture non collaborative, pour les entreprises, toutes communiquent sur leurs performances, mais pour l'ensemble des répondants la communication est filtrée. C'est le cas pour l'entreprise Thermador où la communication est filtrée par souci de visibilité. En effet, pour cette entreprise « *très clairement les actionnaires sont abreuvés d'informations. Donc pour ceux qui lisent nos rapports, dans la communication RSE vous avez le devoir de faire des choix. Vouloir trop en mettre c'est tuer l'information.* »

D'autres comme pour l'entreprise ENTNC2, les informations extra-financières une fois filtrées sont directement injectées dans le document de référence. L'entreprise explique « *On n'a pas de rapport développement durable, on ne communique qu'à travers notre document de référence dans lequel il y a une grosse partie sur le développement durable et où on communique sur nos indicateurs.* ».

Enfin, pour les ONG en posture non collaborative, pour l'ensemble des répondants il n'y a pas de communication sur les performances de l'entreprise ou sur leur performance globale ni sur leurs propres performances. Cependant, ces structures exposent communiquer sur « *leurs attentes* » vis-à-vis de l'entreprise en ayant recours par exemple au plaidoyer.

Extrait d'entretien//ENTNC1

« On est obligé de par l'ISO 14001 de communiquer sur notre politique environnementale. On communique sur les performances réalisées par l'entreprise sur les économies d'énergie, de limitation de notre impact sur l'environnement. Et on communique sur notre politique mécénale dans le cadre de la communication développement durable. Après on valorise les données utiles aux destinataires de l'information ».

Extrait d'entretien//ENTNC2

« On applique une sélection des informations que l'on présente dans nos documents surtout celles sur le développement durable. Il ne s'agit pas de mentir, mais de faire attention à communiquer des informations pertinentes et fondées afin de ne pas faire de greenwashing ou du socialwashing. »

Extrait d'entretien//Peuple solidaire (ONG NC)

« On va communiquer sur cette performance, mais pas forcément de manière globale. On va sur les cas qu'on suit, les campagnes que l'on mène, on va communiquer en tirant des bilans sur ce qui a été mis en place, ce qui a fonctionné. On va communiquer sur le résultat de nos actions par rapport aux demandes portées, on ne communique pas de manière globale sauf si la demande était que telle entreprise signe tel accord et que dans cet accord c'était assez vaste, mais sinon ça va être en fonction des demandes. »

#### **Conclusion du 4.1**

En conclusion de cette partie, nous retenons que la mesure des performances extra-financières est une pratique familière et désormais bien ancrée pour les entreprises. L'utilisation du *reporting* est une pratique redondante chez nos répondants.

Par ailleurs, la notion de performance globale est principalement connue des sociétés indépendamment de leur lien avec la sphère non gouvernementale, néanmoins les ONG sont moins familières avec le concept.

Nous avons distingué pour les entreprises deux approches de la performance globale : tout d'abord, une conception qui vise à comprendre la performance globale comme une posture qui place l'entreprise dans une approche dédiée de la performance, en effet la firme s'évertuera à être performante dans chacun des axes du développement durable et à l'inverse une conception qui se matérialise par une stratégie globale qui met en équilibre l'ensemble des composantes du développement durable au regard d'une seule performance : la performance globale.

Ensuite, nous soulevons que les ONG ont de réels impacts sur la performance globale des entreprises, en effet les collaborations sont sources de leviers de performance pour les sociétés. Ces impacts qui contribuent à la performance globale se manifestent par des performances sociétales, sociales, environnementales, mais aussi économiques.

Cependant, ces impacts ne sont que très peu mesurés par les firmes. Les entreprises mettent en exergue la difficulté et la pertinence de la pratique, mais expliquent pourtant relater l'état de leurs relations avec la sphère non gouvernementale et donc inscrivent les relations et parfois le coût de ces relations dans leurs documents extra-financiers.

Alors qu'elles ne mesurent pas leur portée sur la performance globale des firmes, les ONG ont recours à la mesure d'impact social qui leur permet d'avoir une visibilité des conséquences de leurs actions sur les bénéficiaires de leurs projets. Ces mesures d'impact social peuvent être partagées aux entreprises et réalisées conjointement avec ces dernières.

Enfin, ces états des relations et les résultats plus rarement se retrouvent dans les communications des entreprises qui filtrent les informations données afin d'éviter d'être accusées de greenwashing ou de socialwashing.

Nous verrons ci-après le commentaire et les effets de ces résultats sur la quatrième hypothèse.

## **4.2 Commentaires et validation de l'hypothèse H4**

Notre quatrième hypothèse énonce que les rapports collaboratifs de l'entreprise avec les ONG contribuent à sa performance globale. Nous dressons à partir de cette hypothèse deux sous-hypothèses : Tout d'abord, les rapports collaboratifs avec une ONG impactent la performance globale de l'entreprise (4.2.1). Enfin, la contribution des ONG à la performance globale des firmes peut être mesurée (4.2.2).

### ***4.2.1 Les rapports collaboratifs avec les ONG impactent la performance globale***

Il s'agit ici d'interroger les répondants sur leur perception de l'impact des collaborations ONG - entreprises sur la performance globale des firmes. Nous avons conscience de la limite de nos résultats qui ont la valeur de l'opinion de nos répondants et du manque de mesure de notre démarche, mais c'est un point à approfondir et nos verbatims constituent une piste d'exploration pertinente sur l'impact des ONG sur la performance globale des entreprises. Nous verrons tout d'abord la perception des répondants sur la notion de la performance globale (A) puis nous aborderons les impacts des collaborations avec les ONG sur la performance globale des entreprises (B).

#### **A) La perception de la performance globale**

##### ***1) La double approche de la performance globale***

Il convient dans un premier lieu de s'intéresser à la perception des acteurs de la performance globale. Comme expliqué dans la section précédente, les entreprises mesurent leur performance globale, néanmoins les pratiques et les perceptions de cette notion sont variées chez nos répondants.

Nous remarquons tout d'abord au travers de nos résultats qualitatifs, que globalement le milieu des entreprises est familier avec la notion de performance globale alors que les ONG ne sont pas coutumières avec le concept.

Cette performance globale est perçue comme la somme du financier et de l'extra-financier, ou encore comme l'attente d'être performant d'un point de vue environnemental, social, sociétal et économique.

En ce sens, les entreprises de notre échantillon manifestent deux démarches distinctes à l'égard de cette performance multicritères : une démarche dédiée ; et une démarche intégrée.

#### **a) La démarche dédiée**

Lorsqu'elles conçoivent la performance globale dans sa dimension dédiée, les entreprises se donnent pour objectif principal de satisfaire l'ensemble des composantes de la performance globale. C'est-à-dire qu'elles se fixent à côté des objectifs financiers, des objectifs sociaux, sociétaux et environnementaux. Comme nous l'exposons au travers de notre enquête qualitative, la démarche dédiée est une méthode qui additionne les actions de la responsabilité sociale dans chacune des composantes pour au final donner une performance globale. Les entreprises de notre échantillon sont plus familières avec cette conception de la globalité.

#### **b) La démarche intégrée**

Plus complexe que la démarche dédiée, la démarche intégrée conçoit la performance de l'entreprise en une seule entité qu'il convient de satisfaire. Dans une démarche intégrée de la performance globale, l'entreprise met en place une stratégie qui rayonne sur l'ensemble des axes du développement durable. Chaque action de sa politique RSE contribue in fine à nourrir la performance globale. Comme nous l'exposons dans les résultats qualitatifs la démarche intégrée est une méthode qui impose à l'entreprise d'intégrer une vision élargie des enjeux du développement durable dans ses pratiques et réalisations.

Nous notons que l'approche intégrée est plus rare et les entreprises caractérisent plus aisément cette performance à travers un axe dédié où il s'agit de juxtaposer la satisfaction de chaque élément de la performance.

### **2) La mesure de la performance globale**

De plus, les performances au sens large, c'est-à-dire les performances sociales, sociétales et environnementales, que nous nommons performances extra-financières, sont mesurées par l'ensemble des entreprises qu'elles soient en posture collaborative ou non collaborative. En effet, tous nos répondants en position collaborative et une grande majorité des sondés en position non collaborative expliquent mesurer leurs performances par le biais principal du *reporting* et d'indicateurs financiers et extra-financiers. Les entreprises estiment alors mesurer

leur performance globale lorsqu'elles reportent leurs actions dans chacune de ces composantes.

Donc majoritairement la mesure de la performance globale peut être caractérisée comme un état des lieux des actions réalisées d'un point de vue social, sociétal et environnemental par l'entreprise. Nous ajoutons également que le « *reporting* intégré » est régulièrement nommé par nos répondants (10 répondants sur 14 entreprises en posture collaborative et 2 répondants sur les 7 entreprises en postures non collaborative). Même si les entreprises ne l'appliquent pas intégralement elles soulignent être dans une démarche de type *Reporting Intégré* ou du moins l'envisager très prochainement.

Qu'elles soient dans une approche dédiée ou bien intégrée, on observe que la mesure se fait majoritairement par l'action de reporter des éléments pour ensuite pouvoir les comparer longitudinalement.

## **B) Les impacts des collaborations sur la performance globale des entreprises**

Notre enquête qualitative nous a permis de distinguer deux types d'impacts générés par les ONG sur la performance globale lorsqu'elles collaboraient avec les entreprises : un macro-impact (1) ; des micro-impacts (2).

### ***1) Le macro-impact des ONG en posture non collaborative : vers une modification du comportement des firmes***

Même s'ils sortent du champ de notre étude, nous nous sommes intéressés à la perception des acteurs qui entretenaient des rapports d'ignorance et des rapports antagonistes.

Pour les entreprises en posture non collaborative qui entretiennent des rapports d'ignorance, cette absence de collaboration n'a pas d'impact sur leurs performances.

En revanche, pour les ONG, l'absence de posture collaborative a un impact sur la performance globale des entreprises. En effet, l'impact existe par exemple « *grâce à la pression des ONG* » (Les Amis de la Terre ONG NC). Qu'elles agissent « *en amont et au niveau des cadres législatifs* » (Peuple Solidaire) ou bien directement dans le cadre du plaidoyer, les ONG estiment impacter la performance globale des entreprises lorsqu'elles entretiennent des rapports antagonistes puisque les entreprises seront amenées à modifier leur comportement à la suite des pressions et plus généralement à la suite du travail réalisé par la sphère non gouvernementale qui agit sur l'environnement global de l'entreprise. Donc les ONG en posture non collaborative qui entretiennent des rapports d'ignorance ou bien des

rapports antagonistes impactent la performance des firmes à travers une incidence qui se génère au niveau macro. En effet, de par leurs actions ces ONG influencent l'opinion publique, l'avis des clients, mais aussi les pouvoirs publics ou encore la concurrence des entreprises qui devront adapter leur comportement pour appréhender ces retentissements qui apparaissent dans leur environnement.

## ***2) Les micro-impacts des ONG en posture collaborative : source de leviers pour agir sur la performance globale***

Pour rappel, nos résultats qualitatifs démontraient que pour 80% de nos répondants, il y avait un impact sur la performance globale lorsqu'entreprises et ONG collaboraient. En effet, pour ces dernières, les ONG les stimulent et les challengent et leur apportent un ensemble d'outils pour mener à bien leur politique RSE comme : de l'expertise et des idées ; des informations et une visibilité opérationnelle sur les problématiques qui gravitent autour des entreprises ; un accès au terrain et aux cibles des projets RSE.

Les ONG complètent en soulignant qu'elles permettent à l'entreprise : d'améliorer son image interne auprès des collaborateurs et donc de proposer des leviers pour fédérer l'entreprise ; d'améliorer son image en externe en améliorant la réputation de l'entreprise ; d'opérationnaliser ses projets RSE ; de rayonner globalement sur le développement durable en leur proposant des projets transversaux.

Ainsi les ONG agissent sur le comportement des entreprises à l'égard de leur responsabilité sociale en leur fournissant des leviers d'action et d'implication pour être performantes. En synthèse des réponses des deux types de répondants, nous relevons que les ONG sur la performance globale ont :

- ***un impact technique*** (*expertise, idées, savoir-faire, compétences*) ; les ONG apportent des idées, des compétences, de l'expertise et un savoir-faire qui complètent les démarches de l'entreprise et lui permet de mettre en place des actions et des projets pertinents. Cet impact stimule principalement les performances sociétales et environnementales, car il est lié aux projets, mais in fine il joue sur l'ensemble des performances.

- ***un impact informationnel*** (*informations, visibilité sur les enjeux actuels et futurs*) ; les ONG apportent des informations aux entreprises, elles les stimulent, les challengent et leur apportent de la visibilité sur les problématiques actuelles, elles remettent en question les

entreprises donc les incitent à s'améliorer et à améliorer leurs pratiques. Cet impact stimule l'ensemble des performances.

- **un impact motivationnel** (*implication, motivation, sentiment de fierté, cohésion pour les collaborateurs*) ; les ONG permettent aux entreprises de proposer des projets où elles sollicitent les collaborateurs ce qui peut constituer un levier de motivation et de cohésion pour ces derniers. De même, les collaborations entre les ONG et les entreprises peuvent générer un sentiment de fierté pour les collaborateurs. Cet impact stimule la performance sociale, mais il joue in fine sur l'ensemble des performances.

- **un impact opérationnel** (*accès au terrain, aux cibles RSE*) ; les ONG apportent aux entreprises un accès au terrain et aux communautés locales. Elles sont un excellent opérateur qui rapproche l'entreprise des cibles de ses projets RSE. Cet impact stimule principalement les performances sociétales et environnementales, car il est lié aux projets mis en œuvre, mais il joue in fine sur l'ensemble des performances.

- **un impact communicationnel** (*réputation, image, communication interne et externe*) ; les ONG contribuent à améliorer l'image et la réputation de l'entreprise qui communiquera en interne et en externe sur ses engagements dans la sphère non gouvernementale. Cet impact stimule principalement les performances économiques et sociales, mais il joue in fine sur l'ensemble des performances.

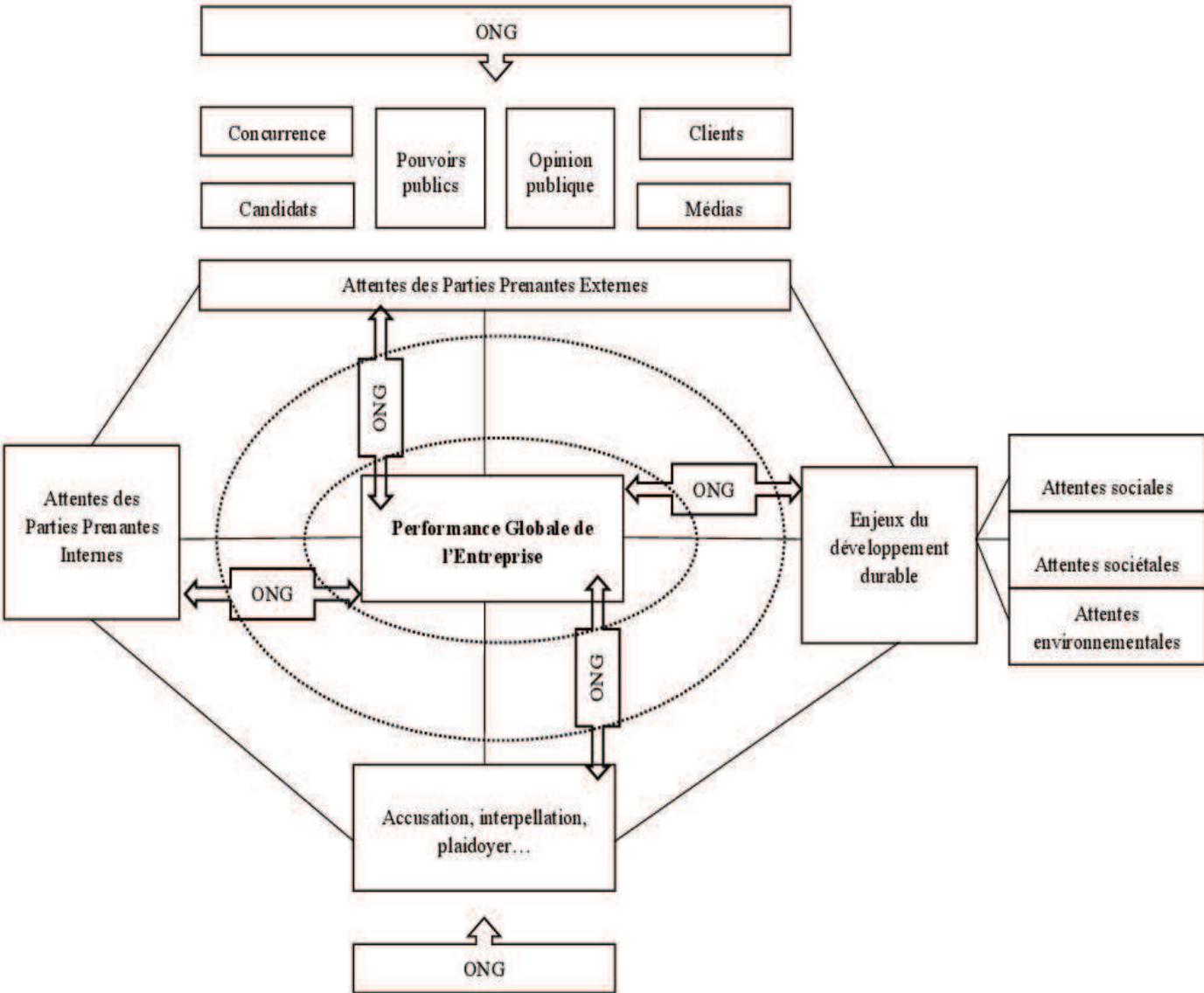
- **un impact de durabilité** (*rayonnement sur l'ensemble des composantes du développement durable*) ; les ONG permettent aux entreprises de rayonner sur l'ensemble des composantes du développement durable en leur proposant des projets et des actions qui en sollicitent tous les aspects. Cet impact stimule l'ensemble des performances.

Ces impacts peuvent être qualifiés de micro-impacts, car ils se réalisent au plus proche de l'entreprise qui peut avoir une main mise dessus, à la différence des macro-impacts où il sera plus difficile pour la firme d'agir dessus. Ces micro-impacts sont des leviers de performance pour les quatre types de performances : à savoir la performance économique, sociale, sociétale et environnementale. Ces impacts contribuent à rendre l'entreprise performante globalement, par voie de conséquence ils contribuent à la performance globale de cette dernière.

Donc si la performance globale est un état des lieux des actions responsables de l'entreprise et si l'ONG incite et optimise la réalisation de ces actions alors l'ONG agit sur la performance globale des firmes et par conséquent l'impact. Ces constats renforcent la réflexion sur notre quatrième et dernière hypothèse et nous prouvent que les ONG contribuent à la performance globale des entreprises.

Le schéma ci-dessous illustre la contribution giratoire des ONG à l'égard de la performance globale des entreprises. En effet, elles permettent aux firmes d'appréhender congrûment les forces générées par l'ensemble de ses environnements.

**Figure 9 : La contribution giratoire des ONG à la performance globale des entreprises**



#### ***4.2.2 La contribution des ONG à la performance globale peut être mesurée***

La contribution des ONG à la performance globale à travers ses collaborations avec les firmes soulève la question complexe de sa mesure. En effet, tout l'intérêt est de savoir si cette contribution peut être mesurée, c'est-à-dire qu'il s'agit de comprendre comment il est possible de justifier les effets de la collaboration avec l'ONG sur la performance globale de l'entreprise. Nous verrons tout d'abord, l'état de la mesure de la contribution des ONG à la performance globale (A), puis nous verrons que la mesure des collaborations se fait par un report des collaborations avec les ONG par les entreprises (B).

#### **A) État de la mesure de la contribution des ONG à la performance globale**

##### ***1) La mesure par la technique des tableaux de bord***

Il convient ici de dissocier la mesure de la performance globale qui passe par un état des lieux des actions de l'entreprise dans les composantes du développement durable et la mesure de la contribution des collaborations qui consisterait à évaluer les conséquences des relations ONG – entreprises sur la performance globale.

Pour rappel, à ce jour la performance globale se mesure selon plusieurs techniques, nous retenons : la technique comptable ; la technique par les tableaux de bord ; la technique par la création de valeur partenariale.

Il s'avère que dans le cadre des collaborations avec des ONG, les entreprises interrogées favorisent une approche par tableaux de bord dans lesquels elles renseignent selon des indicateurs descriptifs l'espèce des relations, c'est-à-dire le nombre de relations qu'elles entretiennent avec des ONG, la fréquence de ces relations, la durée, les budgets alloués, les objectifs. Cependant, est-ce que ces descriptions suffisent à parler de mesure ? Il s'agit donc de se demander si le fait de reporter, c'est-à-dire l'action de faire l'état d'une situation, revient à mesurer.

La notion de mesure qui couvre plusieurs disciplines peut être entendue comme « *un moyen de comparaison et d'appréciation* »<sup>39</sup>. Donc la démarche de mentionner des relations d'un point de vue quantitatif et qualitatif revient à appliquer une mesure.

---

<sup>39</sup> Définition du Larousse.fr

## ***2) La distinction entre la mesure des collaborations et la mesure des impacts de la collaboration***

### ***a) La difficile mesure des impacts des collaborations entre ONG et entreprises***

Alors qu'il semble simple pour les répondants de caractériser les impacts des ONG sur la performance globale, il est néanmoins difficile pour ces derniers de se positionner lorsqu'intervient la délicate question de la mesure de l'impact de ces rapports collaboratifs.

Une grande majorité de nos répondants, soit 70% des sondés, ne mesurent pas les impacts des collaborations ONG – entreprises sur la performance globale, mais le nombre de collaborations. C'est le cas par exemple de Renault qui nous confie « *c'est vrai que c'est difficile de le valoriser, si on me demandait de justifier ce que je fais et les partenariats que l'on a sur le plan de l'enrichissement, de quantifier ce n'est pas simple, mais je pense qu'on est là encore dans l'évaluation globale.* ». Carrefour nous explique qu'il expose les résultats réalisés en terme de performance extra-financière, néanmoins la société ne mesure pas la causalité entre les résultats et ses partenariats avec la sphère non gouvernementale : « *quand on parle de biodiversité et que l'on montre nos résultats, on ne dit pas qu'on le fait avec le WWF, on ne cherche pas une caution du WWF sur nos résultats. On cherche à avancer* ».

Bien que le sujet intéresse, les entreprises mettent en avant dans leurs discours une incapacité à réaliser une mesure pertinente de ces impacts. Les verbatims des ONG confirment cette problématique. Les freins à la mesure de ces impacts exprimés par nos répondants sont : l'incapacité des acteurs qui manquent d'un outil pertinent ; le manque de moyen humain pour une pratique qui s'avère chronophage ; la complexité du sujet et le manque d'un cadre uniforme.

### ***b) Un report du nombre et de l'espèce des collaborations***

Cependant, nous nous sommes intéressés aux entreprises qui annonçaient mesurer ces impacts. Il ressort que les impacts par définition ne sont pas mesurés directement par nos répondants, mais que c'est l'état et l'existence de la collaboration qui sont reportés. Ainsi nous observons que les impacts des collaborations ne sont pas mentionnés dans la mesure de la performance. En revanche, c'est bien la contribution de l'ONG, c'est-à-dire l'existence du partenariat qui est explicité par les entreprises qui toutes communiquent sur leurs collaborations bien qu'elles appliquent des filtres par peur d'être accusées de faire du greenwashing ou du socialwashing.

Donc le scénario le plus courant est le suivant chez nos répondants :

Phase 1 : L'entreprise réalise une collaboration avec une ONG.

Phase 2 : L'entreprise reporte dans ses documents sa collaboration avec l'ONG :

- quantitativement : durée, budget, nombre de collaborations...

- qualitativement : description de l'ONG, du projet, des objectifs...

Phase 3 : L'engagement extra-financier de l'entreprise est justifié par la mention de sa collaboration qui atteste une performance extra-financière.

Aucun des impacts qu'apporte la contribution de l'ONG exposés plus haut ne sont mentionnés. Les entreprises sondées ne semblent pas lier les conséquences de la contribution des ONG sur leur performance globale.

## **B) La mesure de l'impact des collaborations ONG – entreprises : un domaine à explorer**

Nous remarquons précédemment que les ONG améliorent la performance globale quand elles collaborent avec les entreprises, car elles apportent des leviers d'action pertinents et opérationnels pour les firmes. Nous avons interrogé nos répondants sur les pratiques pour évaluer ces impacts.

### ***1) La mesure descriptive et les indicateurs extra-financiers comme piste d'exploration***

Les répondants ont du mal à se positionner sur comment intégrer ces impacts à la collaboration, certains ne s'étant jamais posés la question, mais l'approche qualitative est dominante dans les réponses des sondés qui préconisent l'utilisation d'indicateurs extra-financiers pour faire état de ces leviers sur la performance. Néanmoins, bien que reporter le nombre de collaborations renseigne sur le volume d'ONG gravitant autour de l'entreprise, cette démarche n'informe qu'abstraitement sur les impacts de la collaboration sur la performance globale.

Nous observons alors que la mesure de la performance globale, qu'elle s'inscrive dans une démarche dédiée ou intégrée, revêt un aspect descriptif fort qui tend à la caractériser de mesure descriptive. En effet, comme nous le développons, les entreprises reportent des états en les décrivant qualitativement ou quantitativement dans leurs documents extra-financiers.

Par définition si la performance globale se résume comme la somme des performances sociales, sociétales, environnementales et économiques, le fait de constater une action avec

une ONG qui permet une implication dans un de ces domaines revient alors à mesurer la performance globale de l'entreprise.

On pourra parler de mesure quantitative si l'entreprise répertorie par exemple le nombre d'actions réalisées avec des ONG et de mesure qualitative si l'entreprise répertorie par exemple la nature, l'objet et les objectifs de l'action.

Mais comme expliqué par nos répondants il est difficile de chiffrer quantitativement ce que l'action apporte en terme de plus-value financière à l'entreprise, l'action de reporter n'apportant pas de visibilité sur le calcul financier des impacts de ces collaborations sur la performance globale. L'enjeu est de savoir si la mesure de ces collaborations doit être placée sous le prisme économique et financier.

## ***2) Le rapport intégré comme piste d'exploration***

Nos répondants qui s'insèrent principalement dans une approche dédiée de la performance globale soulignent leur intérêt pour l'approche intégrée et nous confient être en chantier sur ce sujet, certains se prêtant déjà à l'exercice. Par ailleurs, il est intéressant de souligner que 52% des sociétés interrogées font référence aux lignes GRI qu'elles utilisent directement ou alors qu'elles adaptent à leurs propres outils, d'autres à l'instar de Bouygues utilisent en parallèle des outils comme le *Reporting Intégré* de l'*International Integrated Reporting Committee* (IIRC) qui sont des outils s'inscrivant dans une démarche intégrée de la performance. De plus, sur les 21 entreprises interrogées, 12 (10 entreprises en posture collaborative et 2 entreprises en posture non collaborative) soulignent être familières avec le « *Reporting Intégré* » ou du moins envisagent d'en appliquer la méthode. Il est alors intéressant de concevoir le *reporting* intégré utilisé pour la performance globale comme plateforme de mesure d'impact des collaborations ONG – entreprises.

## ***3) Les ONG et la mesure d'impact social comme pistes d'exploration***

Nous remarquons que les entreprises sollicitent parfois les ONG pour élaborer des indicateurs de mesure de leurs performances, il est ainsi envisageable de recourir à la sphère non gouvernementale afin d'élaborer une mesure d'impact sur la performance globale des firmes, d'autant que ces dernières réalisent comme nous l'exposons dans nos résultats qualitatifs une mesure d'impact social dans le cadre de leur propre mesure. L'approche de la fondation Sanofi ressemble à la mesure d'impact social, en effet l'entreprise souligne que la performance se mesure par exemple avec « *le nombre de bénéficiaires pris en charge, avec la réduction de la mortalité maternelle dans 'x' régions* », elle précise de même que « *si on a*

*atteint nos objectifs on sait que c'est en très grande partie grâce à notre collaboration avec les ONG, grâce à notre travail de confiance, de long terme, à tout ce qu'on a pu mettre en place avec les ONG ». Ainsi, le dialogue avec les ONG peut accompagner ces travaux. En effet, pour Saint-Gobin, « le dialogue permet de mesurer une partie de la matérialité, dans ce travail-là, les ONG sont intégrées aux parties prenantes qui font partie de l'évaluation de la matérialité d'une entreprise, à partir de là le reporting extra-financier doit correspondre aux enjeux matériels de l'entreprise ».*

#### **Conclusion du 2.4**

Ainsi notre hypothèse qui annonçait que les rapports collaboratifs avec des ONG contribuaient à la performance globale des entreprises est confirmée par les résultats de notre enquête qualitative dans la mesure où nous avons pu extraire de nos entretiens les impacts générés par les collaborations entre les ONG et les entreprises. Cependant, la question de la mesure des collaborations ouvre un chantier qu'il convient d'approfondir. Nous observons que les entreprises mesurent la contribution des ONG en évaluant le nombre, les coûts et les espèces des partenariats. Néanmoins, s'agissant de l'impact de la collaboration sur la performance globale nous soulignons que les firmes sont en difficulté avec ce principe qui est encore fragile dans leur réflexion. Nous exposons au travers des discours de nos répondants plusieurs pistes d'exploration comme la mesure descriptive via des indicateurs extra-financiers, le *reporting* intégré, et enfin la mesure d'impact et le recours aux ONG.

## Synthèse générale du chapitre 9

À travers cette deuxième section nous avons pu grâce à notre analyse thématique mettre en exergue plusieurs éléments qui agrémentent et développent notre approche exploratoire en plus de valider nos hypothèses. Le tableau ci-après synthétise nos résultats et leurs effets sur nos questions de recherche.

***Tableau chap.9.45 : synthèse des hypothèses***

<b>Hypothèse</b>	<b>Sous-hypothèse</b>	<b>Résultats</b>	<b>État</b>
<b>Hypothèse 1 : Il existe différents liens entre les entreprises et les ONG</b>	<i>H1-1 : Il est possible de dresser une typologie des rapports entre entreprises et ONG</i>	Les entreprises et les ONG ont des rapports antagonistes, d'ignorance et collaboratifs. Les rapports collaboratifs renvoient à une variété d'interactions : mécénales, stratégiques, partenariales.	<i>Validé</i>
	<i>H1-2 : Il existe des zones décroissantes qui génèrent des mutations relationnelles comme des rapports évolutifs ou des rapports cumulatifs</i>	Ces rapports sont évolutifs : une relation antagoniste peut devenir collaborative. Ces rapports sont également cumulatifs : la collaboration n'empêche pas l'antagonisme des ONG à l'égard des firmes.	<i>Validé</i>
	<i>H1-3 : Le dialogue est le point commun des rapports antagonistes et collaboratifs</i>	Le dialogue est une interaction collaborative : interaction verbale. Le dialogue existe également dans les relations antagonistes.	<i>Validé</i>
<b>Hypothèse 2 : Les rapports entre les ONG et les entreprises sont déterminés par différents critères préalables et facteurs de contingence</b>	<i>H2-1 : Des facteurs de contingence liés aux entreprises conditionnent la nature des relations avec les ONG</i>	Il y a des critères déterminants qui influencent la conation des sociétés dans les collaborations ( <i>maturité RSE, catégorie de l'entreprise, intensité médiatique, l'existence de relation avec des associations</i> ).	<i>Validé dans la section 1</i>
	<i>H2-2 : L'existence des collaborations entre entreprises et ONG est soumise à des critères préalables</i>	Il y a un effort bilatéral de fiabilisation des collaborations. Les entreprises ont une double sensibilité : la réussite du partenariat et la nature du partenaire. Les ONG sont focalisées sur la nature du partenaire.	<i>Validé</i>
<b>Hypothèse 3 : Les collaborations entre les ONG et les entreprises sont instrumentalisées</b>	<i>H3-1 : Les collaborations sont gouvernées par la satisfaction d'intérêts propres pour chacun des acteurs</i>	Les collaborations sont des instruments encadrés qui apportent un gain pour chaque partenaire qui a une perception différente de la collaboration.	<i>Validé</i>
	<i>H3-2 : Il existe une zone d'équilibre qui est le point de convergence de la perception des collaborations</i>	Les collaborations sont pour les répondants inévitablement équilibrées. Il y a une complémentarité entre les partenaires qui crée l'équilibre.	<i>Validé</i>
<b>Hypothèse 4 : Les rapports collaboratifs avec les ONG contribuent à la performance globale des entreprises</b>	<i>H4-1 : Les rapports collaboratifs avec les ONG impactent la performance globale</i>	Les collaborations ont plusieurs impacts sur la performance globale des firmes ( <i>technique, informationnel, motivationnel, opérationnel, communicationnel, durabilité</i> ).	<i>Validé</i>
	<i>H4-2 : La contribution des ONG à la performance globale peut être mesurée</i>	Les répondants proposent des pistes d'exploration pour mesurer ces impacts : la mesure descriptive et les indicateurs extra-financiers ; le rapport intégré ; la mesure d'impact social.	<i>Partiellement validé</i>

## **Chapitre 10 : Approfondir les données primaires : Analyse des résultats de l'étude de cas**

Afin d'approfondir notre recherche, nous avons réalisé une étude de cas sur une des relations partenariales de notre échantillon. Cette étude a permis de consolider notre exploration et de spécifier davantage la mesure de la contribution des ONG à la performance globale. Nous présenterons dans un premier temps le terrain de notre étude de cas (section 1) puis nous exposerons notre cadre méthodologique (section 2) pour enfin exposer nos résultats (section 3).

### ***Section 1 : Présentation du terrain : L'entreprise Michelin***

Nous présenterons tout d'abord une rétrospective sur l'entreprise Michelin (1.1) puis nous aborderons l'activité du groupe qui s'organise du caoutchouc aux pneumatiques (1.2). Nous exposerons ensuite sa politique RSE (1.3) pour déboucher sur le partenariat que Michelin co-construit avec le WWF (1.4). Enfin, nous dresserons une synthèse et les enjeux de cette étude de cas (1.5).

#### **1.1 Rétrospective sur l'entreprise**

Nous verrons dans un premier temps des détails historiques et économiques sur Michelin (1.1.1) puis nous évoquerons la gouvernance du groupe (1.1.2) et sa position stratégique vis-à-vis de l'innovation (1.1.3).

##### ***1.1.1 Détails historiques et économiques***

L'entreprise a été créée en 1889 par les frères André et Edouard Michelin afin de « *mettre l'innovation au service des moyens de transport modernes, outils de liberté et de développement économique* »<sup>40</sup>. Michelin se donne pour mission principale de « *contribuer de manière durable à la mobilité des personnes et des biens* ». Cette finalité est en lien avec sa production puisque Michelin fabrique et commercialise des pneus pour toutes sortes de véhicules (*tourisme camionnette, poids lourd, agricole, génie civil, aviation, etc.*).

L'entreprise propose également deux types de services : des services numériques d'aide à la mobilité ; et des guides (touristiques, hôtellerie et restauration, cartes, atlas routiers). Le siège social du groupe est en France à Clermont-Ferrand. Michelin emploie 112 000 collaborateurs dans le monde de 120 nationalités différentes. Il est présent dans 17 pays et compte 68 sites

---

<sup>40</sup> Site institutionnel : <http://www.michelin.com>

industriels. De même, l'entité a une présence commerciale dans 170 pays et a commercialisé 184 millions de pneumatiques en 2015.

### ***1.1.2 Gouvernance de l'entreprise***

Le groupe est dirigé par une Gérance. Actuellement, la direction du Groupe Michelin est menée par Jean-Dominique Sénard qui occupe les fonctions de Président et Gérant Associé commandité dont la mission principale est la définition et la mise en œuvre de la stratégie du groupe. Il est assisté par un comité exécutif composé de 13 membres. Les missions et les responsabilités du Président de la Gérance sont placées sous le contrôle d'un Conseil de Surveillance lui-même assisté par un Comité d'Audit et un Comité des rémunérations et des nominations.

Par ailleurs, l'ensemble des activités opérationnelles du Groupe Michelin est placé sous la compétence d'une Direction Générale des Opérations qui gère mondialement quatre types de produits : les produits du tourisme – camionnette ; les produits poids lourd ; les produits matériaux ; et les produits de spécialité (Génie Civil, Agricole, Deux Roues et Avion). Ensuite, Michelin s'organise autour de plusieurs directions appelées « directions groupe » qui gèrent et coordonnent les champs suivants : *Achats ; Activités Digitales ; Corporate Development ; Distribution, supervisant Euromaster, TCi, la franchise et le grossisme ; Finance ; Juridique ; Marques et Relations Extérieures, supervisant notamment les activités Michelin Travel Partner<sup>41</sup> et Michelin Lifestyle<sup>42</sup> ; Personnel ; Qualité, Audit et Maîtrise des Risques ; Recherche et Développement ; Systèmes d'Information.*

De plus, une direction du Progrès et des zones géographiques surveille la cohérence entre la stratégie du Groupe et les actions et le développement de chacune des entités de Michelin.

De même, Michelin a mis en place en 2016 un Comité permanent de Parties Prenantes dans les modalités suivantes : « *Les treize membres externes de ce comité sont issus d'Europe, d'Asie et d'Amérique et représentent les différents domaines du développement durable – social, sociétal, environnemental. Il s'agit de parties prenantes directes du Groupe – clients, fournisseur, syndicat, investisseur –, mais aussi de membres d'organisations internationales (Global Compact, OCDE), d'ONG (WWF, FIDH), d'université, de start-up et d'association professionnelle* »<sup>43</sup>. La mission de ce comité est d'informer la Direction du Groupe des

---

<sup>41</sup> Services d'aide au voyage.

<sup>42</sup> Licences de produits non pneumatiques sous marque Michelin.

<sup>43</sup> Document de référence 2016 : 6.2.2 DÉVELOPPER DES RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES ET LES POPULATIONS RIVERAINES/6.2.2 a) Un dialogue structuré avec les parties prenantes.

attentes de l'ensemble des parties prenantes de Michelin « *afin de mieux appréhender le rôle que la société attend d'un manufacturier de pneumatiques responsable* » (ibid.).

### **1.1.3 Un groupe au cœur de l'innovation**

Moteur d'inventivité depuis sa création, Michelin fait de l'innovation une composante importante de sa stratégie dans le seul but « *d'améliorer la mobilité des personnes et des biens* »<sup>44</sup>. C'est ainsi qu'il souhaite rester l'entreprise la plus innovante de son secteur d'activité afin de dégager un avantage concurrentiel. À titre d'exemple, en 1891 Michelin fabriquait et commercialisait le premier pneu démontable pour bicyclette. En 1895 l'entreprise faisait rouler la première voiture sur pneus. Il inventait également le pneu radial dont il déposa le brevet en 1946. Sa persévérance et sa force créative lui ont permis de recevoir le Prix de l'innovation de l'American Society of Agricultural and Biological engineers (ASABE) pour son pneu « *Michelin Yieldbib* ».

Michelin souligne comme étant ses deux principaux leviers d'innovation : ses employés : qui sont un véritable moteur d'invention ; et ses nombreux partenariats avec ses parties prenantes externes.

## **1.2 L'activité du groupe : du caoutchouc aux pneumatiques**

Nous verrons tout d'abord en quoi le caoutchouc est la ressource principale de Michelin (1.2.1) puis nous présenterons le secteur de la pneumatique dans lequel évolue l'entreprise (1.2.2).

### **1.2.1 La ressource principale de l'entreprise : le caoutchouc**

Michelin utilise pour produire ses pneumatiques du caoutchouc naturel qu'il définit comme « *un élastomère ou polymère naturel poly-isoprène obtenu à partir du latex qui s'écoule de l'écorce de l'hévéa par incision* »<sup>45</sup>. Comme l'expose le schéma exposé ci-après, plusieurs acteurs interviennent sur la chaîne de valeur du caoutchouc naturel. À la base de cette chaîne se trouvent les producteurs qui sont les agriculteurs qui travaillent à partir des plantations d'hévéas. Ensuite, les revendeurs font un travail de collecte et d'achat du caoutchouc auprès des producteurs afin de les revendre au troisième acteur qui sont les usines de transformation qui transforment la matière première collectée. Des courtiers rachètent la production aux usines de transformation qui la vendent aux manufacturiers qui se servent du caoutchouc

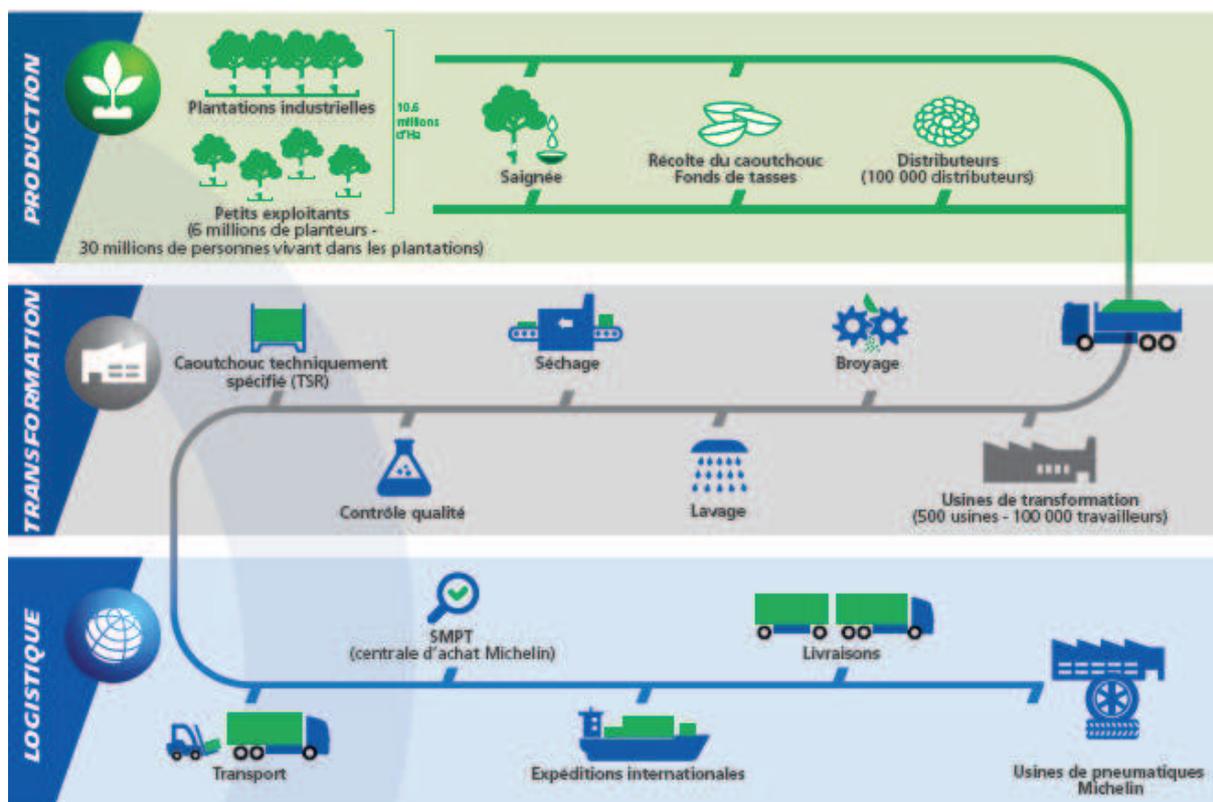
---

<sup>44</sup> Site institutionnel : [www.michelin.com](http://www.michelin.com)

<sup>45</sup> Définition tirée du document interne sur la politique de caoutchouc naturel responsable du groupe.

naturel pour produire leurs biens. Michelin appréhende le caoutchouc naturel comme une ressource durable. En effet, pour l'entreprise c'est une ressource dont l'exploitation génère des externalités qu'il qualifie de positives sur les plans économiques, sociaux et environnementaux, mais qu'il convient d'appréhender dans un environnement soumis à des risques notamment liés à l'augmentation de la population mondiale. C'est pourquoi Michelin envisage « *le caoutchouc naturel durable comme un moyen naturel et responsable de protéger les forêts à haute valeur de conservation et à haut stock de carbone, et de favoriser le développement d'autres services environnementaux. Cela implique que l'ensemble des parties prenantes s'accorde sur une démarche participative concernant l'utilisation des terres, tout en garantissant des rendements satisfaisants et en œuvrant à l'amélioration des moyens de subsistance des communautés locales.* » (ibid.).

**Figure chap.10.1 : La chaîne de valeur du caoutchouc naturel (tirée de la politique de caoutchouc naturel responsable de Michelin, 2016)**



### 1.2.1 Le secteur de la pneumatique

Selon l'INSEE (2016), il y a en France 24 entreprises qui produisent des pneumatiques sur les 53 362 entreprises qui produisent des produits manufacturés non alimentaires, la production de pneumatiques représentait en 2014 : 0,6% de la production de produits manufacturés non alimentaires. Cette production de pneumatique concerne sur le territoire français 57% des

voitures de tourisme, c'est-à-dire les voitures utilisées par les ménages au quotidien.

Le rapport de l'INSEE (2016) souligne que 96% des collaborateurs des entreprises de pneumatique sont salariés par les quatre plus grands producteurs mondiaux, à savoir : Michelin, Bridgestone, Continental et Good Tires France. Par ailleurs, le secteur de la pneumatique a été impacté par la crise qu'a connue le secteur de l'automobile liée à la crise économique de 2009. De surcroît, la France occupe la troisième place des plus gros pays producteurs de pneumatiques. Elle se place derrière l'Allemagne et la République Tchèque. Il est également intéressant de souligner la montée du marché asiatique dans ce secteur d'activité et de mettre en lumière la baisse des exportations de la France vers le continent asiatique (6% pour 2015)<sup>46</sup> et la hausse des importations depuis l'Asie (15% pour 2015)<sup>47</sup>.

S'agissant de la distribution des pneumatiques en France, il est rare que les entreprises de production de pneumatiques assurent également la distribution du produit au consommateur final. À titre d'exemple, Michelin a créé une enseigne de distribution spécialisée : Euromaster. Les principaux canaux de distribution des pneumatiques sont : les centres automobiles ; les centres de pose-rapide ; les concessionnaires ; les garages ; les sociétés de vente de pneumatiques en ligne.

### **1.3 La politique RSE du Groupe**

Michelin se décrit comme une entreprise engagée historiquement. En effet, la création de l'entreprise repose sur « *le respect des clients, des personnes, des actionnaires et de l'environnement et des faits* »<sup>48</sup> En 2002 le groupe crée une démarche « *Performance et Responsabilité Michelin* » (PRM) qui permet au groupe d'identifier les leviers de performance en terme de responsabilité sociale. Le PRM se découpe en douze thèmes : la performance responsable des produits et services ; l'impact environnemental de l'usage des pneumatiques ; la valorisation et l'élimination des pneus usagés non réutilisables ; le management environnemental des sites ; la qualité de vie au travail sur les sites ; la diversité au sein des équipes ; les relations avec les communautés ; la gestion des risques de l'entreprise ; la contribution à la mobilité durable ; les relations avec les achats ; l'émission CO2 de la Logistique ; l'éthique et les droits humains.

---

<sup>46</sup> Source : INSEE

<sup>47</sup> Ibid.

<sup>48</sup> Site institutionnel : [www.michelin.com](http://www.michelin.com)

L'entreprise démontre ainsi une contribution forte dans tous les domaines du développement durable. Nous verrons dans un premier temps en quoi c'est un acteur engagé sur l'ensemble des segments du développement durable (1.3.1) puis nous étudierons l'engagement global du groupe (1.3.2).

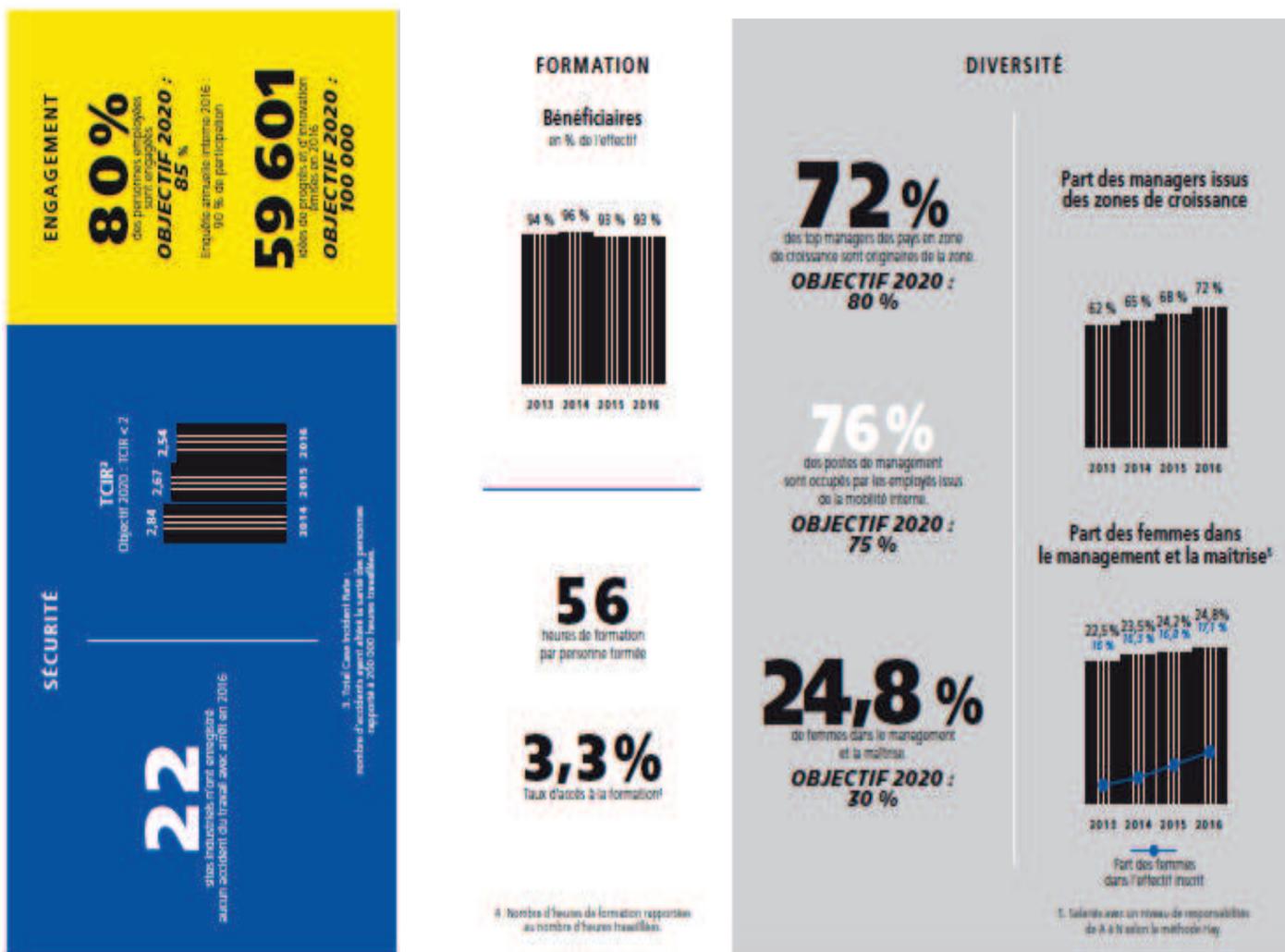
### 1.3.1 Un acteur engagé sur l'ensemble des segments du développement durable

Nous verrons tout d'abord l'engagement social (A), puis l'engagement sociétal (B) et ensuite l'engagement environnemental du groupe (C).

#### A) L'engagement social de Michelin

Sur l'axe social, Michelin est un acteur engagé qui expose dans ses rapports des résultats probants en terme de performance sociale. Par ailleurs, le groupe s'est toujours impliqué dans sa relation avec ses collaborateurs et s'investit pour le développement de ses ressources humaines.

**Figure chap.10.2 : Résultats de la performance sociale de Michelin pour 2016 (tirée du Rapport d'activité et de développement durable de 2016)**



## **B) L'engagement sociétal de Michelin**

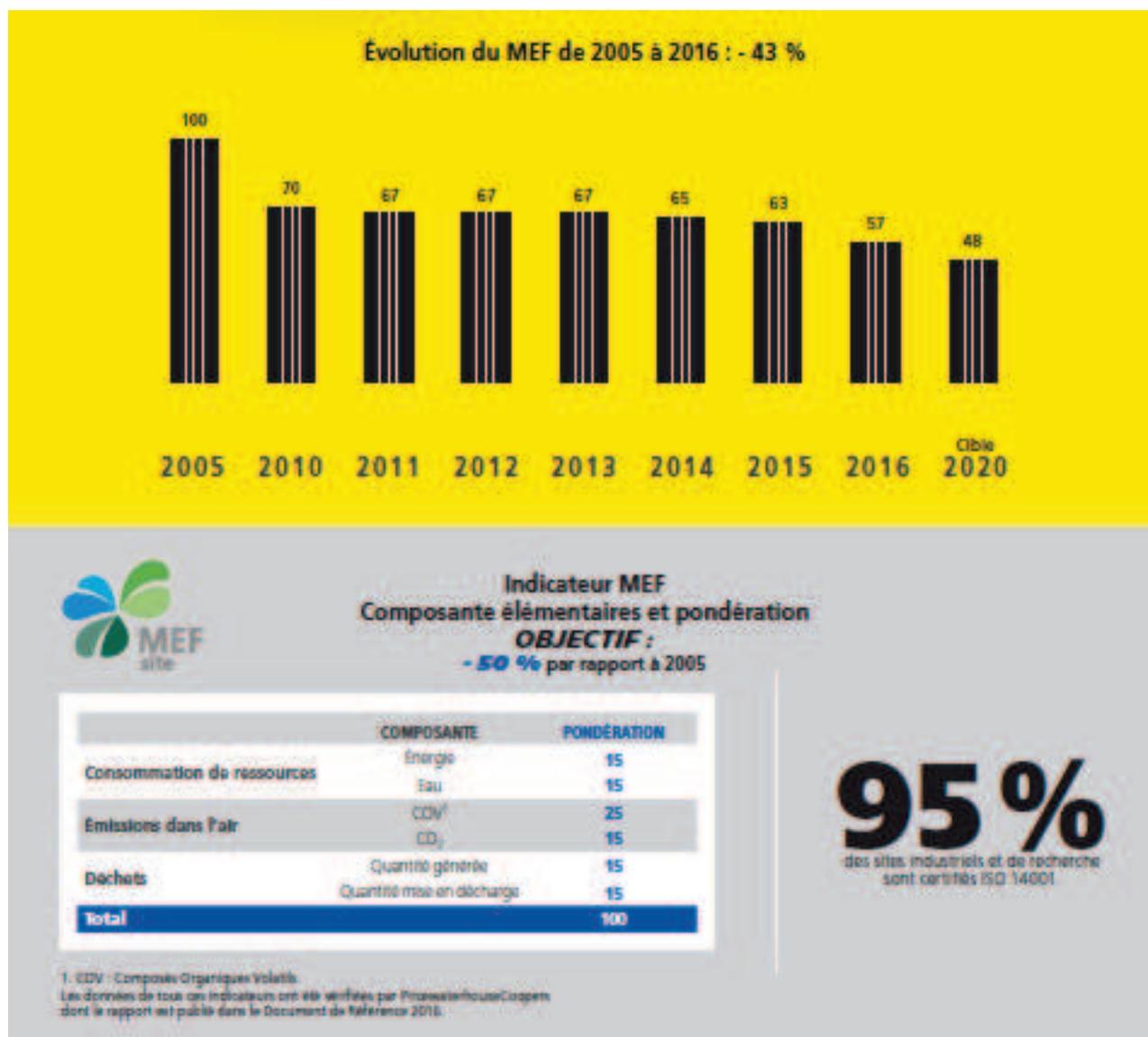
Michelin est également engagé dans l'axe sociétal. Dès 1900, l'entreprise publie le Guide Michelin qui préconise aux chauffeurs les « *bonnes pratiques relatives à l'usage et l'entretien des pneus ainsi que les adresses utiles* ». L'entreprise est également engagée dans la prévention et la réduction des accidents de la route. Par exemple, Michelin a opérationnalisé en partenariat avec la FIA une campagne de sensibilisation nommée « *les 10 règles d'or de la sécurité routière ou Golden Rules* » pour l'ensemble des usagers de la route. De même, le groupe démontre un investissement auprès des riverains en travaillant sur les nuisances sonores ou encore auprès des communautés locales en travaillant sur son empreinte sociétale au niveau de ses sites d'exploitation. Enfin, Michelin permet à chacun de ses collaborateurs de s'investir dans la vie locale. À cet effet, le groupe a lancé en 2013 la démarche « *Implication dans la Vie Locale* » qui permet à tous les collaborateurs de s'investir dans le tissu sociétal local. Par exemple, en 2016, 31600 journées de travail ont été consacrées à cette démarche d'implication locale.

## **C) L'engagement environnemental de Michelin**

L'entreprise Michelin développe depuis sa fondation des initiatives en lien avec le respect environnemental. En 1986, la société expose à travers une campagne d'information les effets positifs de ses pneumatiques. Dans la même démarche, en 1949, l'entreprise explique que ses pneus permettent de réduire la consommation de carburant.

Dès 2007 Michelin crée et développe un indice qui lui permet de mesurer et d'ajuster son empreinte environnementale au niveau des usines du Groupe : Le MEF (Michelin Environmental Footprint).

*Figure chap.10.3 : Résultats du MEF 2016 (tirée du Rapport d'activité et de développement durable de 2016)*



Comme nous le développerons ci-après, Michelin est un acteur engagé dans le respect de l'environnement et démontre des engagements environnementaux qui consolident sa performance environnementale.

### 1.3.2 L'engagement global du groupe

Michelin s'inscrit depuis 2013 dans une démarche globale où « *il s'agit désormais de faire en sorte que le développement durable, dans toutes ses dimensions, soit au centre de la stratégie de Michelin* »<sup>49</sup>. Nous présenterons dans un premier temps la matrice de matérialité de Michelin (A) ce qui nous permettra d'exposer la politique de développement durable

<sup>49</sup> Site institutionnel : [www.michelin.com](http://www.michelin.com)

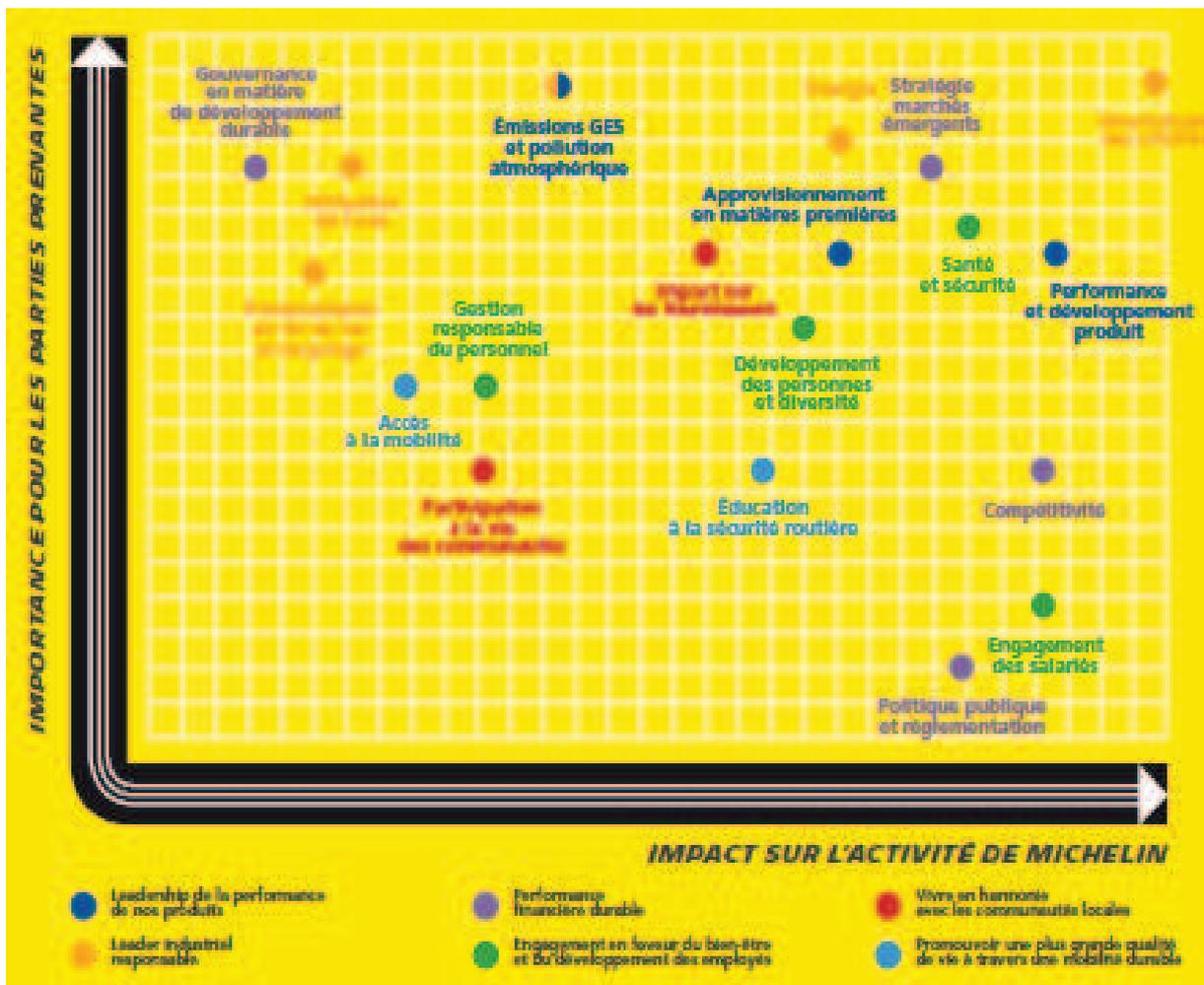
transversale et globale du groupe (B). Enfin, nous détaillerons les indicateurs utilisés par Michelin pour reporter sa performance extra-financière.

### A) Matrice de Matérialité

Michelin expose dans son rapport d'activité et de développement durable (2016) sa matrice de matérialité qui lui permet de repérer les thématiques importantes corrélées aux attentes économiques, sociales, sociétales et environnementales. Le Groupe souligne dans son rapport que cette matrice qui « *est en cohérence avec les opportunités et les risques identifiés par Michelin* » lui « *permet d'orienter les échanges avec ses parties prenantes* ».

La matrice de matérialité permet de croiser les impacts des thématiques identifiées par le groupe sur son activité avec l'importance et l'intérêt des parties prenantes de Michelin pour ces thématiques.

**Figure chap.10.4 : Matrice de matérialité de Michelin (Tirée du Rapport d'activité et de développement durable de 2016)**

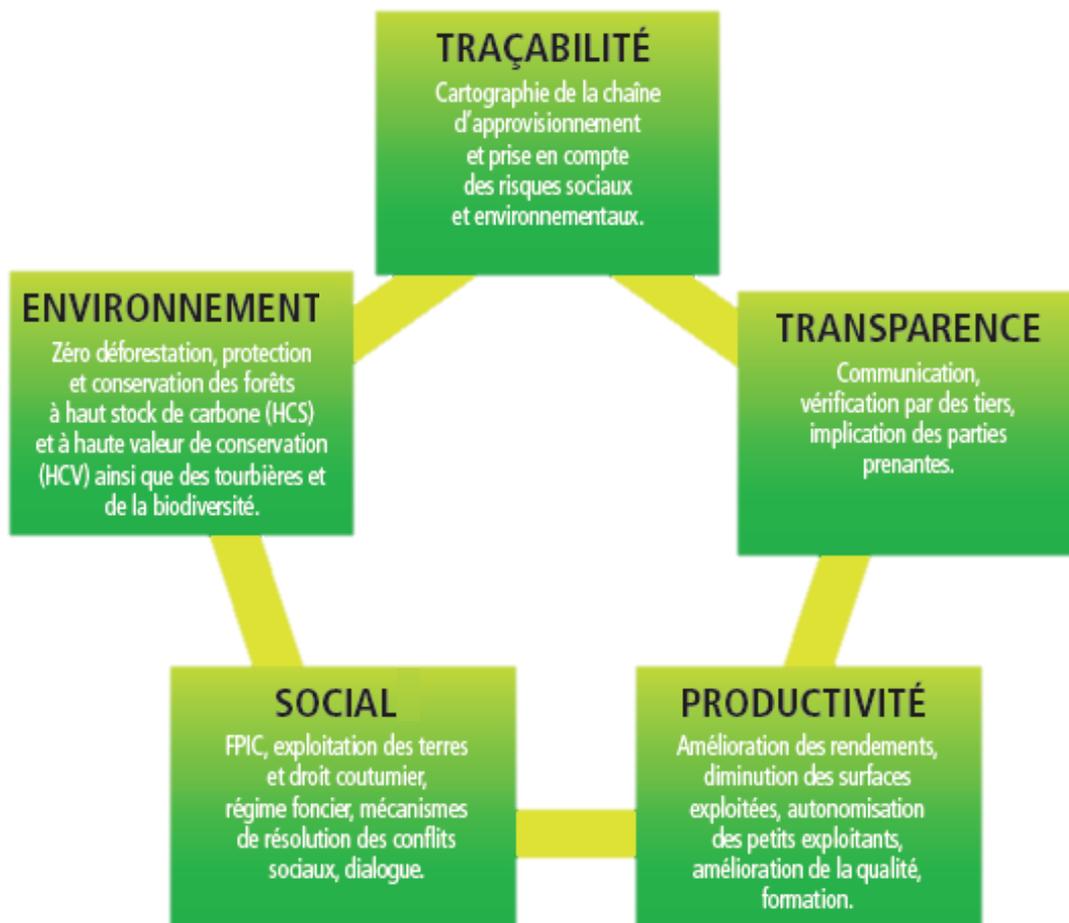


## B) Une politique de développement durable transversale et globale

Michelin se positionne comme leader mondial du pneumatique et comme l'un des premiers acheteurs mondiaux de caoutchouc naturel. C'est pourquoi le groupe s'est engagé publiquement en 2015 dans une politique de caoutchouc naturel responsable. En ce sens, Michelin a formalisé un document qui explicite ses engagements et ses attentes vis-à-vis de l'ensemble des acteurs présents dans la chaîne de création de valeur du caoutchouc naturel. Cette politique responsable est bâtie autour de cinq piliers fondamentaux : le respect des personnes ; la protection de l'environnement ; l'amélioration des pratiques agricoles ; le bon usage des ressources naturelles ; la bonne gouvernance.

Il y a une volonté du groupe d'appréhender globalement une des thématiques du développement durable. En effet, sa performance environnementale est intégrée dans sa stratégie qui est transversale puisqu'elle fait cohabiter avec les attentes économiques, sociales, environnementales et sociétales du groupe.

***Figure chap.10.5 : Les cinq piliers de la durabilité du caoutchouc naturel (tirée de la politique de caoutchouc naturel responsable de Michelin, 2016)***



## C) Synthèse des indicateurs utilisés par Michelin pour le *reporting* de la performance extra-financière

Afin de synthétiser les indicateurs utilisés par Michelin dans le *reporting* de sa performance, nous avons opéré le même travail que pour les entreprises de notre échantillon de 301 entreprises. Nous exposons ci-après les principaux indicateurs utilisés par l'entreprise dans le cadre de l'évaluation de sa performance.

### 1) Indicateurs sociaux de Michelin

**Tableau chap.10.a : Indicateurs sociaux de Michelin**

INDICATEURS SOCIAUX
Effectif
Effectif par sexe
Effectif par catégorie socioprofessionnelle
Effectif par âge
Effectif par ancienneté
Embauches
Démissions
Licenciements – Ruptures
Retraites
Décès
Contrats temporaires
Temps partiel
Formations en heures
Taux d'accès à la formation
Bénéficiaires (en % de l'effectif)
Nombre d'heures par salarié et par an
Heures de formation
Formation aux métiers
Formation au management
Formation générale
Absentéisme des Opérateurs
Nombre d'accidents avec arrêt de travail dans le Groupe
Taux de fréquence (TF)
Taux de gravité (TG)
Nombre d'usines avec un TF = 0
Part des femmes dans le Extended management
Part des femmes top managers
Part des femmes exécutives managers
Part des tops managers des pays en zone de croissance originaires de la zone
Part des postes de management occupés par des employés issus de la mobilité interne
Taux d'engagement des salariés

### 2) Indicateurs sociétaux de Michelin

**Tableau chap.10.b : Indicateurs sociétaux de Michelin**

INDICATEURS SOCIÉTAUX
<i>État des actions pour favoriser l'emploi et l'activité des territoires</i>
État du soutien financier et technique apporté aux entreprises dans le monde
Nombre de création d'emplois soutenus dans le monde
État du soutien de Michelin dans les bassins d'emploi français
Nombre d'emplois créés grâce à la contribution de Michelin dans les bassins d'emploi français

Nombre de conventions signées favorisant la création d'emplois dans les bassins d'emploi français
Montant des aides financières allouées à la création d'emplois dans les bassins d'emplois français
État de la participation de Michelin à la création d'emplois dans les autres pays
<b>État des relations avec les parties prenantes et les populations riveraines</b>
État du dialogue avec les parties prenantes
État de la politique concernant les droits de l'homme dans les différents pays d'implantation de Michelin
État de la participation de Michelin à la vie des communautés locales
Nombre de journées de travail données aux salariés pour des activités en faveur des communautés locales
État des actions de mécénat de Michelin
Nombre de projets de mécénat
Sommes investies dans le cadre du mécénat
État des relations avec les associations de protection de l'environnement
<b>Loyauté des pratiques</b>
État du dispositif en faveur de l'éthique
État des dispositions pour la direction des achats
État de la politique concernant la prévention de la corruption
État de la politique concernant les la santé sécurité des consommateurs
État de la démarche qualité Michelin
État de la politique concernant la sécurité des consommateurs et de la préservation de l'environnement
État de la politique concernant les particules d'usures issues de pneus
État des actions concernant la prise en compte des pneus dans les émissions de CO2 des véhicules
État des actions concernant l'implication de Michelin en faveur de la sécurité routière
<b>État des relations avec les sous-traitants et les fournisseurs</b>
État de la politique de gouvernance concernant les achats durables
État des enjeux sociaux et environnementaux dans la politique d'achat
État des standards Michelin chez les fournisseurs
État des distinctions reçues pour Michelin dans le cadre de ses achats et relations fournisseurs
État de la communication sur les résultats des évaluations de ses fournisseurs

### 3) Indicateurs environnementaux de Michelin

**Tableau chap.10.c : Indicateurs environnementaux de Michelin**

INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX
Consommation d'eau
Consommation d'énergie
<i>Sources fixes Michelin</i>
<i>Achats nets de vapeur</i>
<i>Achats nets d'électricité</i>
Émissions de CO2
émissions directes sources fixes Michelin (Scope 1)
émissions indirectes de vapeur (Scope 2)
émissions indirectes d'électricité (Scope 2)
Contribution Michelin aux émissions évitées (en tonnes de CO2)
Émissions de dioxyde de soufre
Émissions de dioxyde d'azote
Émissions de COV
Déchets générés
Déchets mis en décharge
Déchets dangereux générés
Nombre et surface cumulée de sites situés à moins d'1 km d'une ou plusieurs zones protégées
Former et informer les salariés sur la protection de l'environnement
Consacrer des moyens à la prévention des risques environnementaux et des pollutions
<i>Prévention des pollutions de l'air</i>
<i>Prévention des pollutions des eaux de surface</i>
<i>Prévention des pollutions du sol et des eaux souterraines</i>
<i>Réduction et recyclage des déchets</i>
<i>Utilisation durable des ressources d'eau</i>
<i>Utilisation durable des ressources énergétiques</i>
<i>Réduction des gaz à effet de serre</i>

## **1.4 Le partenariat avec le WWF**

Nous présenterons dans un premier temps le WWF (1.4.1) puis nous ferons un état des pratiques partenariales chez nos répondants (1.4.2) pour enfin faire une présentation du partenariat entre le WWF et Michelin (1.4.3).

### **1.4.1 Présentation du WWF**

Le WWF (*de l'anglais : World Wide Fund for Nature*) est une organisation non gouvernementale qui se qualifie comme une des plus grandes organisations mondiales indépendantes de conservation de la nature. Elle a été créée en 1961 dans un climat favorable aux alternatives sociétales. À l'origine cinq individus<sup>50</sup> se réunissent afin de capitaliser leur énergie, leurs valeurs et leurs compétences pour préserver l'environnement.

Elle compte dans le monde plus de 5 millions de sympathisants, 5000 collaborateurs salariés et est active dans plus de 100 pays à travers plus de 12000 programmes de sauvegarde environnementale.

À ce titre l'ONG se donne pour mission d'inverser le processus de dégradation qui s'opère à l'échelle mondiale. En effet, ses principales missions sont : la protection des espèces vivantes ;

la conservation des écosystèmes ; la réduction de l'empreinte écologique ; et le développement de la transition énergétique.

Par ailleurs, le WWF développe une démarche scientifique et constructive qui se matérialise par une dynamique partenariale priorisant la coopération ainsi que le dialogue. En ce sens, les entreprises constituent pour l'ONG un « *puissant levier de changement* »<sup>51</sup>. En effet, le WWF souligne qu'il est important de s'engager auprès des firmes qui sont au cœur des problématiques environnementales c'est pourquoi il est primordial de mobiliser ces acteurs.

### **1.4.2 État des pratiques partenariales chez les acteurs du cas**

Nous exposerons les différents partenariats chez Michelin (A) puis chez le WWF (B) pour faire une comparaison de la perception du partenariat des deux acteurs (C).

#### **A) Les partenariats chez Michelin**

Michelin qui se décrit comme « *une entreprise très morale et qui ne veut pas se lancer dans*

---

<sup>50</sup> Julian Huxley, Max Nicholson, Peter Scott, Victor Stolan et Luc Hoffmann.

<sup>51</sup> Site institutionnel : [www.wwf.fr](http://www.wwf.fr)

*des projets qui irait à l'encontre de ses valeurs* » (Michelin)<sup>52</sup> est un acteur engagé qui développe de nombreuses interférences avec l'écosystème dans lequel il évolue. En effet, l'entreprise conçoit les interactions avec ses environnements comme un levier de performance. Lors de nos entretiens qualitatifs, la firme nous expliquait : *« l'entreprise peut agir toute seule, elle le peut, mais c'est extrêmement dangereux et contreproductif. Je suis convaincu par l'expérience que meilleur est le dialogue avec les organisations de la société civile, principalement les ONG, mais on peut aussi citer les institutions religieuses ou autre, plus grande est la probabilité que le projet se passe bien »* (Michelin).

L'entreprise reconnaît les ONG comme des acteurs pertinents et sérieux qui constituent un appui stratégique et opérationnel important : *« on n'est pas parti de l'analyse de la désaffection de l'opinion publique pour nous amener à nous intéresser aux ONG, on a remarqué que les ONG étaient de plus en plus nombreuses, de plus en plus actives, puissantes, professionnelles, avec des gens qui savent de quoi ils parlent donc ça devenait des parties prenantes importantes »* (ibid.). Ses motivations dans ses échanges se concrétisent par la volonté de *« connaître et être connu du monde des ONG avant qu'une occasion éventuelle de conflit se présente »* (Michelin) afin de *« travailler par anticipation sur des points de divergence »* (ibid.).

Lors de notre collecte de données primaires, l'entreprise nous a expliqué qu'elle développait trois niveaux d'engagements dans les partenariats avec les ONG :

- Le premier niveau représente les actions de mécénat. Michelin nous explique : *« on a toutes les actions de mécénat, gérées par notre fondation qui finance des projets portés par des ONG. On finance par exemple un projet porté par l'Institut Pasteur, qui est une ONG, un projet d'étude sur les maladies tropicales, c'est un gros budget, on a aussi un gros partenariat avec la Croix-Rouge pour un programme de réunification familiale des réfugiés syriens. Mais là c'est vraiment du mécénat, on les finance, mais on adhère au projet, on considère que le projet est légitime, on considère qu'à partir du moment où on est une entreprise relativement riche, nous avons un devoir d'aider certaines causes, lors de catastrophe naturelle, ça peut être des causes plus politiques, humanitaires »*.
- Ensuite, le deuxième niveau reflète la mise en place d'un programme dénommé *« implication dans la vie locale »* où *« 0,2% de la masse salariale d'un site, d'une*

---

<sup>52</sup> Tiré de nos entretiens semi-directifs lors de notre collecte de données primaires.

*implantation géographique doit être investie dans les relations avec les communautés locales, dont un tiers pour des sujets d'éducation, un tiers pour des sujets de sécurité routière et un tiers pour des sujets laissés au libre arbitre du responsable local » (Michelin). Dans ce deuxième niveau, à part la règle des trois tiers qui doit être respectée, l'entreprise « n'a pas de ligne directrice » (ibid.) et laisse « à l'appréciation locale de ce qui est opportun par rapport au contexte » (ibid.).*

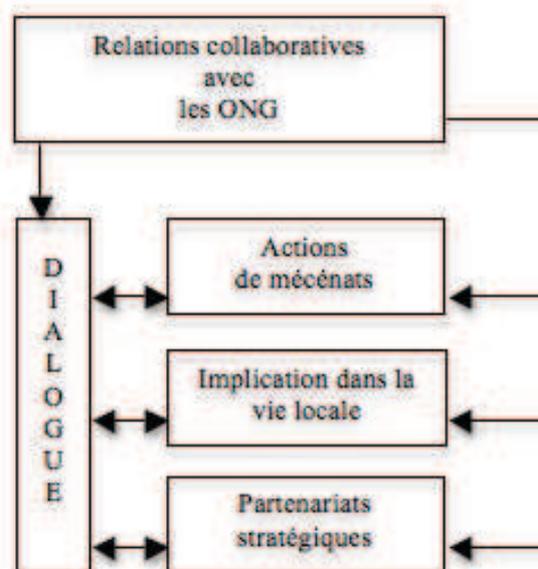
- Enfin, le troisième niveau est caractérisé par les relations partenariales avec l'ONG. Ces relations se caractérisent par un dialogue avancé autour de la construction et la mise en oeuvre d'un programme dans lequel co-agit l'entreprise accompagnée par l'ONG.

L'initiative de ses différentes collaborations provient équitablement des ONG et de Michelin. Pour l'entreprise, il n'y a pas de règle, « *il faut que le projet soit sérieux* » (Michelin).

Parmi les critères de sélection de Michelin, l'entreprise retient : la compétence de l'ONG ; la pertinence du projet ; la solidité des porteurs de projets.

Enfin, Michelin explique « *il y a des ONG avec lesquelles on ne travaillera pas c'est sûr, on ne travaille pas avec des ONG qui ne respectent pas nos valeurs. Ou bien des sujets polémiques qui ne nous concernent pas* ».

**Figure chap.10.6 : Synthèse sur les relations partenariales chez Michelin**



## **B) Les partenariats chez le WWF**

Pour le WWF, les entreprises sont des moteurs dans la sauvegarde de l'écologie. En effet, elles ont la capacité d'influencer les nombreux acteurs qui entrent en contact avec elles. L'objectif de l'ONG dans la mise en place de collaboration est d'agir sur les marchés en établissant des liens constructifs avec les firmes et en communiquant avec ses parties prenantes telles que ses collaborateurs, ses fournisseurs ou encore ses clients. Ainsi le WWF nous rapportait « *nous l'objectif d'un partenariat avec le secteur privé, c'est de pouvoir transformer le marché et faire changer les pratiques de l'ensemble d'un secteur, donc à travers cette notion, on rentre sur des objectifs de transformation et de changement de pratiques d'une entreprise* » (WWF).

Le WWF distingue deux modes d'action dans la réalisation de son objectif : la **coopération directe** et la **production scientifique**.

La coopération directe peut se matérialiser par : des partenariats de produit partagé, où l'ONG dépose sa marque sur un des produits de l'entreprise garantissant son caractère écologique ; des partenariats de mécénat ; des partenariats stratégiques<sup>53</sup>, où à travers un engagement pluriannuel, le WWF accompagne l'entreprise dans une démarche de progrès.

La production scientifique peut se matérialiser par : du lobbying, auprès d'acteurs RSE pertinents et dont les retombées influenceront les firmes ; des études thématiques, qui portent sur des thèmes liant les entreprises et l'environnement ; la mise en place d'outils RSE comme des lignes de conduite ou des guides techniques thématiques.

S'agissant du choix de ses partenaires, le WWF détient une black-liste qui regroupe les secteurs de l'armement, du tabac, le nucléaire ou encore les produits pétroliers. L'ONG fait le choix de ne pas collaborer avec ces entreprises rattachées à cette liste exclusive. En effet, le WWF soulignait lors de nos premiers entretiens semi-directifs « *on a une liste de secteurs d'entreprises avec lesquels on s'interdit de travailler, qui sont des secteurs de l'énergie nucléaire, l'industrie du pétrole et du gaz naturel, industrie de l'armement, du tabac, également le commerce d'espèces animales ou végétales protégées* » (WWF ONGC).

Ensuite, même si l'ONG n'est pas fermée aux initiatives des entreprises, elle est souvent à l'initiative de la demande d'un partenariat. Elle cible à ce titre les entreprises leaders sur leur marché et les entreprises qui représentent des leviers pertinents de transformation écologique.

---

<sup>53</sup> L'ONG nous précisait « *en règle générale, on associe un contrat de coopération technique avec un contrat de mécénat* » (WWF).

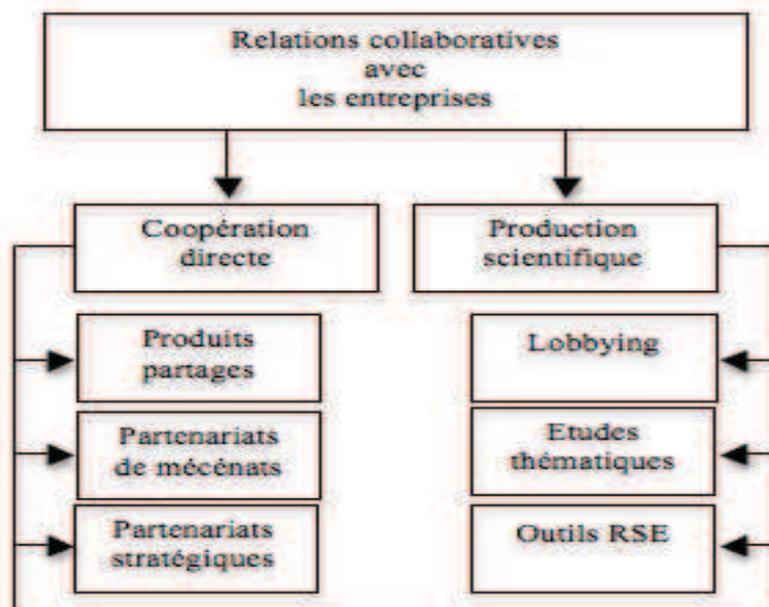
L'organisation nous expliquait en ce sens « on a un certain nombre d'entreprises que l'on cible, c'est les grosses entreprises qui pour nous sont capables de faire bouger les lignes, de transformer le marché, si elles transforment leurs pratiques, elles vont influencer leurs fournisseurs, leurs parties prenantes et l'ensemble de leurs parties prenantes » (WWF ONGC).

Au niveau des critères de sélection des partenariats stratégiques, l'ONG évalue la maturité et la pertinence de l'engagement RSE, mais aussi la transparence de l'entreprise ainsi que le risque d'image pour l'ONG. C'est pourquoi le WWF nous explique « avant de contractualiser avec une entreprise, on fait une « due diligence », on évalue le risque, l'état des pratiques de l'entreprise, si elle est notée par d'autres organisations, on fait cet état des lieux. Si on considère que l'entreprise ne présente pas de risque majeur en terme de réputation, on identifie où l'impact de l'entreprise est le plus fort, on s'assure que l'objet du partenariat sera l'amélioration des pratiques où l'entreprise a un impact le plus élevé » (WWF ONGC).

Enfin, tout partenariat est validé par le WWF International afin d'assurer une harmonie dans la sélection des partenaires.

Les avantages soulignés par le WWF pour les entreprises de s'engager dans des partenariats stratégiques : « c'est qu'elle va avoir un temps d'avance sur ces questions, elle va pouvoir les mettre en œuvre au sein de ses équipes et ses fournisseurs bien avant les autres, elle pourra le dire avant les autres, et aux côtés du WWF » (WWF ONGC). Donc en plus de transformer le marché les partenariats sont gages de distinction pour les firmes.

**Figure chap.10.7 : Synthèse sur les relations partenariales chez le WWF**



### C) Comparaison de la perception du partenariat des acteurs

Lors de notre collecte de données primaires, nous avons pu interroger nos répondants sur leur vision du dialogue, de la réussite et de l'équilibre d'un partenariat. Nous présentons la comparaison de leur vision du dialogue (1), puis leur appréhension de la réussite du partenariat (2), puis leur appréhension de l'équilibre du partenariat (3).

#### 1) Une vision du dialogue partagée

En croisant les définitions du dialogue de Michelin et du WWF, on réalise qu'ils s'inscrivent dans une vision du dialogue complémentaire où pour l'entreprise il s'agit de reconnaître la légitimité de l'interlocuteur et de créer des interfaces pour favoriser les échanges. Pour l'ONG, il s'agit également de reconnaître les acteurs engagés dans l'échange et de laisser à chacun la possibilité d'exprimer son opinion.

**Tableau chap.10.1 : Définitions du dialogue du WWF et de Michelin (Tirées de nos entretiens semi-directifs)**

Michelin	WWF
<i>« Le dialogue, déjà c'est reconnaître la légitimité de l'ONG, enfin, reconnaître les sujets de dialogue. C'est la base, c'est reconnaître que sur ce point-là, oui, il y a matière à discuter. La deuxième chose c'est reconnaître la légitimité de l'opinion exprimée par les ONG. Les ONG sont théoriquement des organisations démocratiques. On part du principe que si elles ont émergé dans la société civile, si elles ont campagne sur un thème c'est qu'elles représentent quelque chose. On est à une époque où l'opinion se reconnaît moins dans les partis politiques, dans les syndicats, les particuliers ont moins confiance dans les chefs d'entreprise, dans l'administration, la société civile se tourne beaucoup plus vers les ONG, et bien il faut les écouter. Donc reconnaître le sujet, les interlocuteurs, faire accepter en interne que nous devons dialoguer avec ces interlocuteurs même si rien ne nous y contraint juridiquement et enfin créer des instances, des structures, des moments pour mettre en place le dialogue ».</i>	<i>« Dialoguer, c'est pouvoir déjà exprimer son point de vue, exprimer la position de l'entreprise et de la partie prenante, ça, c'est la première étape essentielle. Et après, le dialogue doit pouvoir arriver à quelque chose, le dialogue ne doit pas être stérile, mais en règle générale, l'impression que j'ai c'est qu'à partir du moment où il y a dialogue, on a fait un premier pas, on a déjà bien avancé ».</i>

#### 2) Une appréhension complémentaire de la réussite du partenariat

Pour Michelin, une collaboration réussie implique des objectifs clairs et explicites, mais aussi une souplesse de la part des deux parties. Pour le WWF la réussite repose sur l'engagement total de l'entreprise qui va au-delà des attentes formalisées par le cadre de la collaboration.

**Tableau chap.10.2 : La réussite du partenariat selon le WWF et Michelin (Tirées de nos entretiens semi-directifs)**

Michelin	WWF
<p>« C'est quand les deux partenaires ont atteint leurs objectifs en même temps, donc il ne faut pas qu'il y en ait un qui puisse tirer un bénéfice du partenariat alors que l'autre n'en a rien gagné, quel que soit le gagnant ce n'est jamais bon, dans la durée ce n'est jamais bon. C'est pourquoi il faut être extrêmement explicite dès le départ sur les attentes de chacun, comme un contrat commercial, pour qu'il n'y ait pas d'ambiguïté, après un partenaire c'est quelque chose qui vit, ça se fait avec des personnes, les personnes peuvent partir, se faire remplacer, il y a des éléments imprévus, donc il faut s'adapter, être souple, mais il faut que chacun s'y retrouve pleinement, que chacun soit de bonne foi, et on sait qu'il y aura des malentendus, des quiproquos, des divergences, si les deux sont de bonne foi on arrive toujours à résoudre le problème, sinon la cause du conflit devient l'alibi de la rupture ».</p>	<p>« Alors, une collaboration qui est réussie c'est quand on peut voir un impact. C'est quand l'entreprise qui a pris des engagements, les tiens. Exemple, Carrefour qui s'était engagé sur l'huile de palme en 2015 et qui a tenu son engagement et qui va plus loin maintenant, ça, c'est pour nous une réussite, car c'est un engagement que Carrefour avait pris. C'est le distributeur numéro un en France, donc en terme d'impact sur le marché français il y a un effet positif très intéressant ».</p>

### **3) Une vision commune de l'équilibre du partenariat**

Pour les deux acteurs, le partenariat doit forcément être équilibré. Pour Michelin et le WWF, la collaboration doit reposer sur la transparence. De même, les deux structures soulignent que l'équilibre repose également sur la possibilité d'arrêter le partenariat s'il n'y a plus de point de convergence.

**Tableau chap.10.3 : L'équilibre du partenariat selon le WWF et Michelin (Tirées de nos entretiens semi-directifs)**

Michelin	WWF
<p>« [...] avec de la transparence et du dialogue. Quand il y a déséquilibre, c'est qu'il y a eu des imprévus, des malentendus, mais de bonne foi, si les acteurs sont raisonnables, on trouve le moyen de travailler ensemble. On peut aussi conclure à un moment donné qu'on ne veut plus travailler ensemble, car les intérêts sont trop divergents [...] Si on ne fait pas de partenariat sur de très longues durées, c'est qu'on ne veut pas que les choses soient trop institutionnalisées, on préfère qu'il y ait du dynamisme, du renouvellement, donner la chance à de nouvelles ONG pour de nouveaux projets ».</p>	<p>« [...] le partenariat doit toujours être gagnant-gagnant sinon ça ne fonctionne pas des deux côtés. Nous on se réserve la possibilité de rompre à tout moment si l'entreprise ne suit pas ses engagements ou ne respecte pas les conditions mises en place en début de partenariat. En fait, il faut à la fois garder chacun, une certaine liberté, car on a des intérêts divergents, l'intérêt premier de l'entreprise c'est de faire des bénéfices, nous c'est de faire en sorte que l'activité de l'entreprise ait un impact minime sur l'environnement. Transparence et indépendance ».</p>

#### **1.4.3 Présentation du partenariat entre le WWF et Michelin**

Lors de nos entretiens semi-directifs, Michelin nous expliquait « notre gros programme aujourd'hui c'est le caoutchouc naturel. On s'est engagé au principe de 0 déforestation, c'est très bien, c'est facile de s'engager, mais après il faut le mettre en œuvre ». Cette mise en

œuvre est notamment possible à travers le partenariat que l'entreprise co-construit avec le WWF.

En 2015, dans son document de référence Michelin souligne qu'il « *s'engage avec son partenaire WWF à promouvoir une hévéaculture durable et à lutter contre la déforestation* ». En effet, l'entreprise explique qu'il signe « *un accord de coopération mondiale avec l'ONG World Wildlife Fund (WWF) en vue de promouvoir la démarche de caoutchouc naturel durable dans le monde. Des partenariats locaux ont été signés, notamment en Indonésie pour un programme de reforestation sur l'île de Sumatra* ». Ce partenariat qui a été suivi par la publication des Principes d'achats Responsables de Michelin implique : un contrôle de la supply chain ; la définition des principes d'achats responsables ; la gestion d'une plantation exemplaire en termes sociaux et environnementaux ;

Par ailleurs, le groupe s'est engagé publiquement en formalisant une Politique de Caoutchouc Naturel Responsable.

Nous aborderons dans un premier temps l'objet du partenariat (A), puis les modalités et l'encadrement du partenariat (B), puis les motivations de nos acteurs dans ce partenariat (C) et enfin les matérialisations concrètes du partenariat (D).

### **A) Objet du partenariat**

Comme nous l'exposait le WWF le partenariat se décline en deux axes : la transformation du marché du caoutchouc naturel dans sa globalité ; le déploiement d'un projet pilote en Indonésie qui vise à développer des plantations durables

Pour le WWF, le partenariat doit permettre la transformation du marché du caoutchouc naturel dans sa globalité. Pour ce faire, l'ONG explique qu'« *il s'agit de prendre Michelin comme exemple d'acteur responsable, de faire en sorte que Michelin en interne transforme ses pratiques d'achat sur le caoutchouc pour se fournir en caoutchouc naturel qui réponde à certains critères de durabilité que ce soit social ou environnemental. Donc de transformer les pratiques de Michelin et ensuite que l'ensemble des acteurs de la filière s'aligne sur ce modèle, sur ce niveau de durabilité qui est pris par Michelin* ». Le WWF compte alors sur un effet de mimétisme qui devrait s'étendre à l'ensemble des acteurs de la filière.

Par ailleurs, le déploiement du projet pilote qui se concrétise sur l'île du Sumatra et sur l'île de Bornéo tend à développer des plantations de caoutchouc « *qui répondent à ces critères de durabilité. Il y a dimension environnementale, sociale et sociétale* » (WWF).

## B) Modalités et encadrement du partenariat

Initié en juin 2015 entre le WWF et Michelin, le partenariat est prévu pour une durée de 4 ans. Il est à l'initiative du WWF et Michelin qui comme nous l'expliquent les deux acteurs s'est constitué à partir de la relation et des dialogues que les deux entités entretenaient. De plus, le partenariat est renouvelable néanmoins le WWF nous précise qu'« *il y a plusieurs conditions* ». En effet, pour l'ONG il s'agit de voir si « *Michelin aura été assez ambitieux dans ce qu'il aura pu réaliser* ».

**Tableau chap.10.4 : Synthèse sur les modalités du partenariat**

<b>Date de mise en place</b>	Juin 2015
<b>Durée</b>	4 ans
<b>Initiative du partenariat</b>	WWF et Michelin
<b>Renouvelable</b>	Potentiellement

De plus, le partenariat est encadré par une convention qui fixe : l'objet principal du partenariat ; la durée ; les montants versés par Michelin au WWF dans le cadre du partenariat ; les modalités de communication ; les conditions de sortie pour le WWF et pour Michelin. Le WWF souligne « *que les axes de travail et la stratégie de communication font aussi l'objet de documents à part* », car au moment de la signature du contrat les attentes et le détail précis ne sont pas encore fixés.

## C) Motivations dans le partenariat

Pour Michelin, l'ONG « *est constitué pour défendre une cause, une cause d'intérêt public* », le partenariat lui permet donc d'opérationnaliser les objectifs qu'elle se donne. De même, selon l'entreprise le partenariat lui apporte des compétences et lui permet « *de consolider la démarche qu'il a entreprise* » en matière d'engagements durables et transversaux.

Le WWF souligne « *pour nous, Michelin c'est un acteur primordial, car c'est un des plus gros acteurs au niveau mondial du pneu et c'est l'acteur avec lequel on peut travailler pour transformer tout le marché du caoutchouc naturel* ». C'est donc la place de leader et le secteur de l'entreprise qui intéresse l'ONG, car ils constituent des leviers pertinents de réussite.

Par ailleurs, le WWF explique qu'il est pour Michelin un « *facilitateur sur le territoire, notamment au niveau des populations locales, des communautés locales* », en effet, l'ONG lui permet d'« *entrer en contact avec des acteurs locaux, d'avoir des informations* ».

## D) Matérialisation du partenariat

Le partenariat avec le WWF se concrétise par deux contrats : un contrat de mécénat et un contrat de coopération technique. Il y a également du dialogue, de la cooptation et des prises de parole :

- L'ONG explique que « *le contrat de coopération technique se manifeste par notre accompagnement de Michelin d'un point de vue technique, c'est l'expertise que l'on apporte. C'est toute la co-construction du projet qui se manifeste autour des rencontres et des aboutissements* » (WWF).
- le mécénat est un mécénat financier « non fléché », c'est-à-dire que « *le montant que l'on reçoit de Michelin n'est pas affecté pour un projet en particulier. C'est nous qui décidons comment cet argent est utilisé sur les projets en fonction de ce que l'on considère pertinent, ça implique que l'on ne fait pas de reporting à Michelin sur la manière dont est utilisé cet argent* » (WWF).
- du dialogue au quotidien source d' « *apport mutuel dans les échanges* »
- la cooptation, le WWF expose que « *par Michelin on peut rencontrer d'autres acteurs qui sont clés pour nous et nous permettons à Michelin d'être mis en relation plus facilement avec des acteurs sur des sujets divers et variés* ».
- les prises de parole, qui s'intègrent dans les objectifs de la stratégie de communication et qui peut par exemple conduire l'ONG à parler du partenariat en interne chez Michelin ou bien en externe « *dans des salons ou ce type d'événement public* » (WWF).

### 1.5 Synthèse et enjeux de l'étude de cas

Notre étude de cas exploratoire repose sur un cheminement qui s'est nourri de nos travaux antérieurs. En effet, notre étude de données secondaires qui a été réalisée sur un échantillon de 301 entreprises nous a permis de poser le cadre et de constater des manifestations collaboratives entre les entreprises et les ONG. Par ailleurs, nous avons également pu mettre en lumière grâce à cette étude que les entreprises signalaient majoritairement leurs performances extra-financières à travers le *reporting* et une batterie d'indicateurs.

Ensuite, notre collecte de données primaires a été l'occasion d'étudier les perceptions et les pratiques entre les ONG et les entreprises dans le cadre de leurs partenariats, mais aussi d'interroger les entreprises sur la manière dont elles mesuraient leurs performances extra-financières. Il apparaît dans les verbatims de nos répondants que le *reporting* est l'outil le plus plébiscité. De même, la notion de *Reporting Intégré* est ressortie lors de ces entretiens.

Compte tenu de nos résultats, nous avons voulu approfondir en quoi le modèle du *reporting* intégré permettrait de mieux saisir l'impact ou la mesure de la contribution des ONG à la performance globale.

Nous avons choisi de réaliser notre étude de cas en nous intéressant au partenariat qui unit l'entreprise Michelin au WWF. Ce choix s'explique par : la cohérence des acteurs présents dans notre échantillon ; la démarche participative de Michelin et du WWF et leur capacité à communiquer vers l'externe ; et la solidité du partenariat qui unit les deux acteurs.

Nous dégageons la problématique suivante : ***Dans quelle mesure le WWF contribue-t-il à la performance globale de Michelin ?***

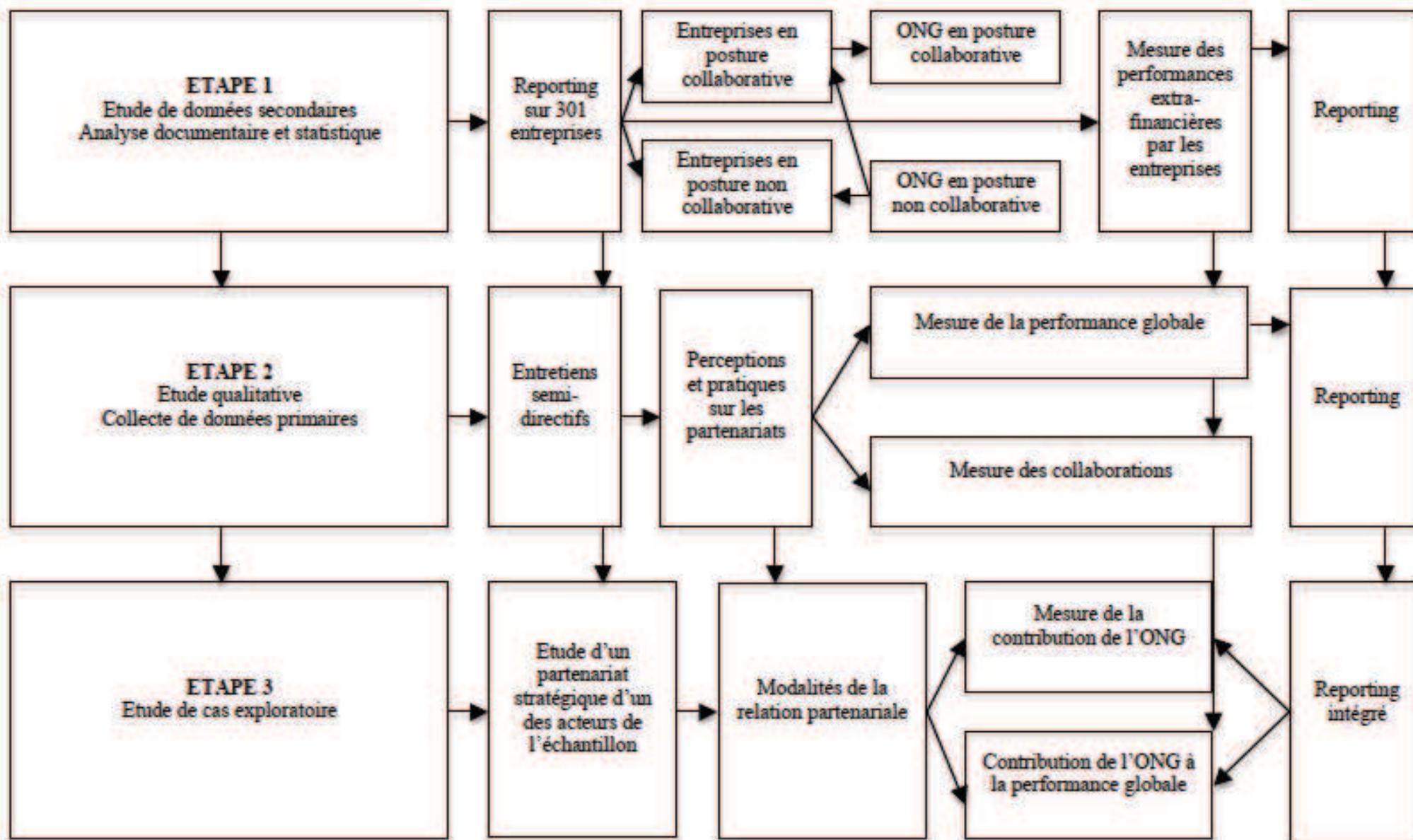
Au regard des éléments théoriques et empiriques que nous avons pu récolter nous formulons trois propositions que nous souhaitons explorer au travers de notre étude de cas :

**Proposition 1** : Le WWF et Michelin entretiennent une relation partenariale (P1) ;

**Proposition 2** : À travers le partenariat, le WWF contribue à chaque segment de la performance de Michelin et par conséquent à la performance globale de l'entreprise (P2) ;

**Proposition 3** : le *Reporting* Intégré permet de mieux saisir l'impact de la contribution du WWF à la performance globale de Michelin (P3) ;

*Figure chap.10.8 : Progression de notre démarche empirique*



## ***Section 2 : Méthodologie de l'étude de cas***

Comme nous l'avons détaillé dans la partie précédente, nous avons privilégié l'exploration empirique en ayant recours à la méthodologie de l'étude de cas (Yin, 2003) que nous considérons adaptée à l'étude de la performance globale (Pluchart, Uzan, 2012).

Nous verrons dans un premier temps la constitution de l'échantillon (2.1) puis les modes de collecte des données (2.2).

### **2.1 Constitution de l'échantillon**

Comme pour nos entretiens semi-directifs, nous avons sélectionné la méthode de choix raisonné, également nommée méthode non probabiliste, où « *le but visé n'est pas d'avoir le plus grand échantillon possible afin de s'assurer qu'il est représentatif* » (Demers, 2003), mais de matérialiser un échantillon susceptible de permettre l'exploration empirique du phénomène afin d'apporter par induction des éléments de réponse au questionnement de recherche et d'enrichir ainsi les théorisations en cours (Yin, 2003).

Notre échantillon se compose de 10 acteurs issus de Michelin ou appartenant à son écosystème.

***Tableau chap.10.5 : Liste des répondants de l'étude de cas***

<b>Matricule</b>	<b>Fonction du répondant</b>	<b>Structure</b>	<b>Nombre d'entretien</b>
<b>Michelin</b>	Directeur des relations avec les ONG et la société civile	Michelin	<b>2</b>
<b>WWF</b>	Responsable du partenariat avec Michelin	WWF	<b>2</b>
<b>DG-IIRC</b>	Directeur général délégué	IIRC	<b>1</b>
<b>DG-SPP</b>	Directeur général	Syndicat des Professionnels du Pneu	<b>1</b>
<b>MICH-COLLJU</b>	Fonction RH (junior)	Michelin	<b>1</b>
<b>MICH-COLLSE</b>	Fonction RH (senior)	Michelin	<b>1</b>
<b>MICH-SYND</b>	Syndicat interne	Michelin	<b>1</b>
<b>ONG-ENV</b>	Chargé des partenariats entreprises	ONG environnementale (Anonymat)	<b>1</b>
<b>Conc-MICH</b>	Responsable achat	Concurrent (Anonymat)	<b>1</b>
<b>Dist-MICH</b>	Responsable achat	Distributeur (Anonymat)	<b>1</b>

### **2.2 Modes de collectes des données**

Dans le cadre de notre étude de cas nous avons multiplié les sources de données afin de favoriser la triangulation (Yin, 1984). Nous avons en effet collecté des données secondaires et des données primaires en utilisant les sources suivantes : des documents internes et externes, des archives et des entretiens semi-directifs.

Nous verrons les modalités de la collecte des données secondaires (2.2.1) puis celles de la collecte de données primaires (2.2.2).

### ***2.2.1 La collecte des données secondaires***

Nous avons récolté plusieurs types de données secondaires afin de maximiser la contextualisation de notre cas.

Afin de dresser le profil de nos deux acteurs, nous avons étudié leurs communications externes principalement diffusées sur les sites institutionnels<sup>54</sup> ou encore dans des documents comme la Politique de caoutchouc naturel responsable, les guides de Michelin « Parties Prenantes » ; « Avancer ensemble » ; « Performance et Responsabilité Michelin une meilleure façon d'avancer » ou encore les rapports d'activités et de développement durable.

Nous avons aussi étudié et comparé les documents de référence de Michelin de 2011 à 2016.

Nous avons également à travers l'ensemble de la communication de Michelin étudié les notions de création de valeur ; de connectivité ; d'horizon moyen et long terme ; d'intégration des capitaux dans la stratégie.

Enfin, nous avons analysé le document de référence de Michelin pour l'année 2016 et son rapport d'activité et de développement durable de 2015 nous les avons comparés avec les principes directeurs préconisés dans le cadre de référence de l'IIRC (2013) pour constituer le *Reporting Intégré*.

### ***2.2.2 La collecte de données primaires***

Afin d'enrichir notre nous avons réalisé deux types d'entretiens semi-directifs :

- des entretiens à destination des parties prenantes internes et externes de Michelin ;
- et des entretiens à destination de Michelin et du WWF.

Pour les entretiens à destination des parties prenantes internes et externes de Michelin, il s'agissait de les interroger sur le partenariat entre Michelin et le WWF et sur la création de valeur en insistant sur leurs opinions, mais aussi sur l'impact au niveau des processus<sup>55</sup>.

Nous avons dans ce contexte interrogé : le Directeur Général Délégué de l'*International Integrated Reporting Council* (IIRC) ; le Directeur Général du Syndicat des Professionnels du Pneu ; un collaborateur junior de la fonction RH chez Michelin ; un collaborateur sénior de la fonction RH chez Michelin ; un représentant du personnel issu d'un syndicat interne chez

---

<sup>54</sup> [www.michelin.fr](http://www.michelin.fr) et [www.wwf.fr](http://www.wwf.fr)

<sup>55</sup> Guide d'entretien en annexe

Michelin ; un chargé de partenariats-entreprises pour une ONG environnementale ; le responsable achat d'un concurrent de Michelin issu du secteur du pneumatique ; le responsable achat d'un distributeur de pneumatique qui vend des pneus Michelin.

Les entretiens<sup>56</sup> à destination de Michelin et du WWF se sont construits autour du cadre de référence proposé par l'IIRC. Il s'agissait en effet d'interroger Michelin et le WWF en comparant leur partenariat avec les concepts fondamentaux du *Reporting Intégré* à savoir les notions de création de valeur et de capitaux et avec l'ensemble des éléments constitutifs préconisés par l'IIRC dans son cadre de référence (2013).

Nous avons dans ce contexte interrogé : le responsable du partenariat avec Michelin chez le WWF ; le directeur des relations avec les ONG et la société civile.

Après avoir détaillé le terrain et le cadre méthodologique employé pour notre étude de cas, nous en exposons les résultats ci-après.

---

<sup>56</sup> Guide d'entretien en annexe

### ***Section 3 : Résultats de l'étude de cas***

Nous présenterons tout d'abord les résultats de l'analyse des données secondaires (3.1) puis nous exposerons les résultats de l'analyse des données primaires (3.2) pour finalement dresser une synthèse globale sur le partenariat (3.3).

#### **3.1 Résultats de l'analyse des données secondaires**

Nous verrons dans un premier temps que Michelin exerce une communication institutionnelle contigüe aux principes fondamentaux de l'IIRC (3.1.1). Puis nous détaillerons en quoi son document de référence complété par son rapport de développement durable sont attenants aux attentes du RI (3.1.2). Enfin, nous exposerons notre approche longitudinale des documents de référence de Michelin qui souligne une légère progression dans la connectivité des capitaux de l'entreprise (3.1.3).

##### ***3.1.1 Une communication institutionnelle contigüe aux principes fondamentaux de l'IIRC***

À travers sa communication institutionnelle, Michelin formalise expressément la volonté de créer de la valeur de manière intégrée, et ce sur le long terme. Dans son guide interne « Performance et Responsabilité Michelin une meilleure façon d'avancer » l'entreprise préconise à sa ligne managériale de développer une « *vision à long terme* » en ayant « *le courage de mettre en place dès aujourd'hui les bases des opérations qui feront le succès de demain* ». En effet, la société annonce : « *j'intègre dans mes décisions leurs conséquences futures et ne sacrifie pas l'avenir à un profit à court terme* ». De plus, dans ce même document l'entreprise annonce s'« *intégrer harmonieusement dans les sociétés et les communautés* ». En effet Michelin, expose qu'elle s'engage « *à améliorer l'intégration harmonieuse* » de sa stratégie « *dans la diversité des tissus économiques et sociaux* » de ses activités. Il y a donc une volonté de l'entreprise d'appréhender son activité de manière intégrée et équilibrée.

Par ailleurs, dans son guide sur « les relations avec les parties prenantes », Michelin démontre que la firme ne peut pas envisager de développer sa politique RSE en solitaire, en effet cette dernière « *ne peut résulter que d'un dialogue avec ses parties prenantes* ». En ce sens, l'entreprise met en lumière son implication dans le dialogue avec ses parties prenantes qui « *permet de mieux comprendre les préoccupations sociales, environnementales, éthiques ou droits de l'homme des clients de l'Entreprise* » et « *aide l'Entreprise à les anticiper et à les intégrer dans sa stratégie de développement durable, consolidant d'autant sa performance* ».

*sur le long terme* ». Encore une fois, le groupe démontre son ouverture envers son écosystème qu'il sollicite afin de créer de la valeur.

Enfin, dans la formalisation de sa politique de caoutchouc naturel responsable, Michelin explique que cette démarche de responsabilisation « *correspond à l'ensemble des engagements et mesures pris par le Groupe pour favoriser une gestion responsable et durable de cette ressource tout au long de la chaîne de valeur* ».

Dans l'ensemble de ses communications, le groupe explicite un réel intérêt pour son écosystème dans lequel gravitent ses parties prenantes avec qui il construit de la valeur sur le long terme. Michelin est une entreprise engagée qui insère l'ensemble des préoccupations du développement durable dans la conception de sa stratégie. C'est pourquoi on peut avancer qu'il y a un effort de connectivité entre les capitaux de l'entreprise qui appréhende globalement son activité et qu'ainsi sa communication institutionnelle reflète les principes fondamentaux conseillés dans le cadre du RI.

### ***3.1.2 Un document de référence attendant aux attentes du RI***

En nous servant du cadre de référence de l'IIRC (2013) et des principes directeurs préconisés pour la constitution du Rapport Intégré qui y sont formalisés, nous avons analysé le document de référence de Michelin pour l'année 2016 ainsi que son rapport d'activité de développement durable sur l'année 2016 afin d'avoir plus de visibilité sur sa démarche RSE. Nous mettons l'accent sur le document de référence 2016 de Michelin, car si selon Ledouble et al., (2014) le RI est un « *mouvement de fusion entre le reporting financier et le reporting sociétal* » alors le rapport produit par Michelin semble s'insérer dans cette dynamique puisqu'on y trouve les éléments du rapport financier annuel, mais aussi l'état des performances sociales, sociétales et environnementales.

Nous verrons, premièrement, la posture du document de référence (2016) et du rapport de développement durable (2016) de Michelin vis-à-vis des principes fondamentaux du RI (A) puis nous détaillerons en quoi le document de référence de Michelin complété par son rapport de développement durable respecte les principes directeurs de l'IIRC (2013) conseillés pour la constitution du rapport intégré (B).

## **A) Posture du rapport de développement durable (2016) et du document de référence (2016) de Michelin vis-à-vis des principes fondamentaux du RI**

Avant de détailler chacun de ces principes, nous avons voulu analyser la posture du document de référence de 2016 de Michelin et celle de son rapport de développement durable de 2016 face aux principes fondamentaux du *Reporting Intégré* : la création de valeur et la notion de capitaux.

Pour l'IIRC (2013) le RI explique la manière dont une organisation crée de la valeur au fil du temps. En parcourant le document de Michelin, on peut lire pour 2016 que « *le Groupe se fixe 4 axes de création de valeur dans le cadre de ses ambitions 2020* ». S'agissant de cette création de valeur, le rapport précise « *c'est notre raison d'être, "offrir à chacun une meilleure façon d'avancer" qui nous rassemble. Elle donne un sens, tous les jours, à notre action. Notre stratégie en découle, elle vise à enrichir durablement la mobilité de nos clients et intègre nos ambitions de Performance et Responsabilité Michelin. Elle va se déployer dans quatre domaines* ». Pour Michelin, ces quatre axes de création de valeur sont : une mise à disposition des pneumatiques les plus adaptés pour ses clients ; la création de services et de solutions développés autour du pneu pour améliorer l'efficacité de la mobilité ; des activités qui font vivre à ses clients des moments uniques autour de leur mobilité ; un savoir-faire dans les matériaux de haute technologie notamment à base d'élastomères.

Il est intéressant de souligner que l'on retrouve dans le rapport de développement durable la même démarche vis-à-vis de la création de valeur.

De plus, on retrouve au sein du document de référence de Michelin l'ensemble des capitaux recommandés par le cadre de référence de l'IIRC (2013). Le tableau ci-dessous détaille pour les capitaux présents dans le rapport : leur intensité globale qui correspond à la proportion de capitaux avec lesquels le capital analysé entre en connexion ; et l'intensité des connexions qui exprime la pertinence et la rigueur des liens mis en évidence au sein du document.

Même si l'entreprise découpe son activité selon ses capitaux et bien qu'ils soient tous exprimés par le groupe et mis en interaction avec d'autres capitaux, on remarque que l'intensité des connexions entre capitaux n'est pas systématique ni explicite. En effet, le document ne détaille pas clairement les liens qui existent entre les différents facteurs qui peuvent impacter sa création de valeur. Par ailleurs, on formalise la même remarque pour le rapport de développement durable de 2016 qui expose la relation entre Michelin, son activité, sa stratégie et ses capitaux, néanmoins la connectivité bien que présente reste fragile et les capitaux demeurent majoritairement segmentés.

***Tableau chap.10.6 : Découpage de l'entreprise en capitaux et connectivité***

Capital	Présenté dans le rapport	Indicateurs quantitatifs	Indicateurs qualitatifs	Mentions aux autres capitaux	Intensité globale de la connectivité entre les capitaux	Intensité des connexions	En lien avec le capital financier	En lien avec le capital manufacturier	En lien avec le capital intellectuel	En lien avec le capital humain	En lien avec le capital social	En lien avec le capital sociétal	En lien avec le capital environnemental
<b>Financier</b>	OUI	OUI	OUI	OUI	MOYENNE	FORTE	/	X	X	X	X	0	X
<b>Manufacturier</b>	OUI	OUI	OUI	OUI	FAIBLE	FAIBLE	X	/	0	0	0	0	X
<b>Intellectuel</b>	OUI	OUI	OUI	OUI	FAIBLE	FAIBLE	X	0	/	0	0	0	0
<b>Humain</b>	OUI	OUI	OUI	OUI	MOYENNE	MOYENNE	X	0	X	/	X	X	0
<b>Social</b>	OUI	OUI	OUI	OUI	FORTE	MOYENNE	X	X	X	X	/	X	X
<b>Sociétal</b>	OUI	OUI	OUI	OUI	FORTE	MOYENNE	X	X	X	X	X	/	X
<b>Environnemental</b>	OUI	OUI	OUI	OUI	FORTE	FORTE	X	X	X	X	X	X	/

**B) Respect des principes directeurs de l'IIRC (2013) pour la constitution du rapport intégré**

Nous avons repris les sept principes directeurs de l'IIRC que nous avons comparés avec le document de référence de Michelin de 2016 puis également avec son rapport de développement durable de 2016. Nous avons ainsi étudié dans ses rapports : les priorités stratégiques et les orientations futures ; la connectivité entre les capitaux ; les relations avec les principales parties prenantes ; la sélectivité ; la concision ; la fiabilité et la complétude ; la cohérence dans le temps et la comparabilité des données.

Nous exposerons dans un premier temps notre travail de comparaison (1) puis nous formulerons une synthèse (2).

## 1) Comparaison des principes de l'IIRC avec le rapport de Michelin

### a) S'agissant des priorités stratégiques et orientations futures

Principes directeurs	Respect du principe
Mettre en évidence les risques qui découlent du positionnement de l'organisation sur son marché ou de son Business Modèle	OUI
Mettre en évidence les opportunités qui découlent du positionnement de l'organisation sur son marché ou de son Business Modèle	OUI
Mettre en évidence les dépendances majeures qui découlent du positionnement de l'organisation sur son marché ou de son Business Modèle	OUI
Analyser la relation entre performance passée et future et les facteurs susceptibles de la modifier	OUI
Analyser comment l'organisation concilie les intérêts à court, moyen et long terme	OUI
Analyser comment l'organisation tient compte de l'expérience passée pour déterminer les orientations stratégiques futures	OUI

L'entreprise aborde à plusieurs reprises la thématique des risques dans son document de référence. Elle détaille les risques liés à l'activité et à la stratégie du Groupe et les risques opérationnels. Le rapport exprime les atouts de Michelin qui sont « *la marque Michelin* » ; « *un leadership technologique solide* » ; « *une position d'acteur mondial* » ; « *une offre complète de pneumatiques et de services* » ; et « *une structure financière solide* ».

Ensuite, l'entreprise prend du recul sur ses dépendances notamment dans la section qui aborde les risques auxquels est confrontée l'entreprise. Michelin fait aussi les liens entre la performance passée et la performance future et explicite des facteurs susceptibles de modifier cette performance. De plus, il distingue sur un horizon court, moyen et long terme ses intérêts et ceux de ses parties prenantes. Enfin, dans le rapport, la formalisation des orientations stratégiques futures de Michelin s'appuie sur l'expérience passée.

Ce principe nous apparaît comme globalement respecté puisque l'entreprise manifeste dans la diffusion des informations une transparence quant aux priorités stratégiques et aux orientations futures. Par ailleurs, le rapport de développement durable de 2016 complète les éléments donnés dans le cadre des priorités stratégiques et les orientations futures, mais les informations ne sont pas toutes justifiées. Il y a en ce sens un manque d'indicateurs pour agrémente la compréhension et relier les éléments entre eux.

**b) S'agissant de la connectivité de l'information**

<b>Principes directeurs</b>	<b>Respect du critère</b>
<b>Relier les éléments constitutifs au sein d'une vision globale qui illustre les interactions dynamiques et systémiques des activités à l'échelle de l'organisation :</b>	
> présenter l'allocation et la composition actuelles des ressources :	PARTIEL
> présenter la manière dont elle procédera à de nouveaux investissements pour atteindre son objectif de performance :	PARTIEL
> présenter la manière dont la stratégie est modifiée lors de nouveaux risques et opportunités ou lorsque le niveau de performance n'est pas atteint :	OUI
> présenter les connexions entre la stratégie et le Business Model :	OUI
> présenter les changements de l'écosystème (mutations technologiques, attentes sociétales, pénuries de ressources) :	OUI
<b>Présenter les liens entre le passé, le présent et l'avenir :</b>	PARTIEL
<b>Présenter l'interdépendance entre les capitaux (arbitrage entre capitaux ; évolution sur leurs disponibilité, qualité et accessibilité et comment ça affecte la capacité de l'organisation à créer de la valeur) :</b>	PARTIEL
<b>Présenter les liens entre les informations financières et extra-financières :</b>	
> implications des politiques en matière de recherche et de développement durable ; technologie ; savoir-faire ; investissements dans les RH :	OUI
> Implications des politiques environnementales, des économies énergétiques, coopération avec les communautés locales ou de l'utilisation des technologies sur la réduction des coûts :	OUI
> Satisfaction clientèle, relation clients pérenne, impact réputation sur la croissance du chiffre d'affaires et des bénéficiaires :	OUI
<b>Présenter les liens entre les informations quantitatives et qualitatives :</b>	
> Avoir les deux	PARTIEL
> Lier les deux	
<b>Présenter les liens entre les informations du management, les informations destinées aux organes de gouvernance et celles communiquées à l'extérieur :</b>	PARTIEL
<b>Cohérence dans toutes les communications de l'organisation avec le RI et les sources externes :</b>	OUI
<b>Dynamisation de l'information (TIC) et simplicité du rapport :</b>	PARTIEL

Michelin présente l'allocation et la composition de ses ressources, mais il s'agit d'une présentation dédiée qui ne s'intègre pas explicitement dans une vision globale illustrant des interactions systémiques. L'entreprise explicite la manière dont elle procédera à de nouveaux investissements dans les différentes performances, mais il n'y a pas explicitement de lien systémique entre les investissements. Néanmoins, Michelin met en lumière et détaille les connexions entre son activité et sa stratégie. L'entreprise réalise des liens entre le passé, le présent et l'avenir, mais il n'y a pas de vision globale. Il y a une connectivité entre le financier et l'environnemental ou encore entre le sociétal et le financier, mais il n'y a pas de connectivité globale explicite. L'entreprise utilise des indicateurs de suivi pour l'implication des politiques en matière de recherche et de développement durable ou encore pour l'implication des politiques environnementales, des économies énergétiques, de la coopération avec les communautés locales ou de l'utilisation des technologies sur la réduction des coûts.

Elle explicite et commente ces liens et utilise des indicateurs de suivi. Mais il n’y a pas de connectivité entre ces indicateurs. Néanmoins, Michelin a créé un indicateur de pilotage : le MEF (*Michelin site Environment Footprint*) qui mesure les principaux impacts des activités industrielles. La partie environnementale est très bien détaillée et explicite les liens entre les informations financières et extra-financières. S’agissant des liens entre les informations quantitatives et qualitatives, la liaison entre les deux types d’informations n’est pas systématique. Enfin, il y a un effort de cohérence entre les communications de Michelin (*notamment, présente sur le site institutionnel et dans les autres documents*) et le rapport. Le document reste simple et accessible, mais la dynamisation de l’information n’est pas probante.

Ce principe nous apparaît comme partiellement respecté puisque Michelin n’explicite pas totalement les liens systémiques qui existent entre ces capitaux. De même, s’agissant du rapport de développement durable de 2016, bien qu’il parait et contextualise les éléments donnés dans le document de référence, et même s’il expose les capitaux utilisés dans le cadre de l’activité de l’entreprise et qu’il présente la stratégie de l’entreprise, notamment à travers une matrice de matérialité qui articule l’activité de Michelin face à l’ensemble des attentes de son écosystème, les remarques sont similaires à celles formulées pour le document de référence. En d’autres termes, le rapport en question reste globalement maigre concernant la connectivité.

**c) S’agissant des relations avec les principales parties prenantes**

Principes directeurs	Respect du critère
Le RI donne des indications sur la nature / qualité des relations avec les principaux interlocuteurs (dialogue) :	OUI
Le RI fait connaître la manière dont les besoins et les intérêts légitimes des parties prenantes sont appréhendés et satisfaits :	OUI

Michelin donne des indications sur la nature et la qualité des relations avec ses parties prenantes (collaborateurs, syndicats, ONG, clients, actionnaires, etc.) et souligne qu’il « *attache une grande importance aux relations qu’il développe avec l’ensemble de ses parties prenantes et en particulier les communautés à proximité de ses implantations* ». De même, le rapport détaille comment Michelin interagit avec ses parties prenantes et il détaille également les différents liens avec ses parties prenantes (ex : dialogue, mécénat, etc.). Michelin expose

enfin les besoins de ses différentes parties prenantes et explique comment ils sont appréhendés et satisfaits.

Ce principe nous apparaît comme globalement respecté puisque la firme exprime clairement ses relations avec l'ensemble de ses parties prenantes. Par ailleurs, le rapport de développement durable de 2016 permet de contextualiser ce qui est avancé dans le document de référence et perfectionne également sa teneur s'agissant des relations avec les parties prenantes.

**d) S'agissant de la sélectivité**

<b>Principes directeurs</b>	<b>Respect du critère</b>
Identifier les sujets pertinents qui pourraient avoir un effet sur la capacité de l'organisation à créer de la valeur	OUI
<b><i>Évaluation de l'importance des sujets</i></b>	
Évaluer l'ampleur du phénomène et sa probabilité d'occurrence	PARTIEL
Lors de l'évaluation du sujet, l'organisation tient compte de facteurs quantitatifs et qualitatifs :	PARTIEL
Lors de l'évaluation du sujet, l'organisation tient compte des perspectives en termes financiers, opérationnels, stratégiques, d'image et de réglementation :	PARTIEL
Lors de l'évaluation du sujet, l'organisation tient compte du périmètre de l'effet (interne et externe) :	PARTIEL
Lors de l'évaluation du sujet, l'organisation tient compte de l'horizon temporel :	PARTIEL
<b><i>Hierarchisation des sujets importants</i></b>	
Déterminer les modalités de communication est un bon moyen pour ne se focaliser que sur les éléments prépondérants	PARTIEL
<b><i>Déterminer les informations à présenter</i></b>	
Différents points de vue pour la détermination (interne et externe)	OUI
Dialogue régulier avec les apporteurs de capital financier et les autres parties prenantes	OUI
<b><i>Périmètre de l'information</i></b>	
Le périmètre de l'information financière identifie les transactions et événements connexes des filiales, coentreprises et entités sous influence notable	OUI
Le RI détermine les risques, opportunités et résultats attribuables ou associés aux entités ou parties prenantes au-delà de l'entité comptable et qui ont un effet prépondérant sur la capacité de cette dernière à créer de la valeur	OUI
Ne pas se limiter au périmètre de l'information financière	OUI

Le rapport identifie et limite les sujets pertinents qui ont un effet sur sa capacité à créer de la valeur. Le rapport respecte majoritairement l'ensemble des critères en termes d'évaluation de l'importance des sujets, même si cela n'est pas systématique à chaque phénomène. Ensuite, le détail des modalités de communication n'est pas exhaustif. Cependant, le rapport explicite un dialogue régulier avec l'ensemble des parties prenantes et les informations extra-financières sont présentes tout au long du rapport.

Ce principe nous apparaît comme partiellement respecté puisque le rapport ne détaille pas assez l'évaluation de l'importance des sujets et leur hiérarchisation. De même, nous faisons le

même constat pour le rapport de développement durable de 2016 qui dans les mêmes termes que le document de référence ne satisfait pas le critère de sélectivité.

***e) S'agissant de la concision***

Principes directeurs	Respect du critère
Le RI doit être suffisamment contextualisé pour faciliter la compréhension de la stratégie, la performance, la gouvernance (pas de surcharges d'informations non pertinentes)	OUI
Appliquer le processus de sélectivité (3D)	PARTIEL
Structure logique et lisible	OUI
Inclure des renvois internes lorsque cela est nécessaire (éviter les répétitions)	OUI
Renvois à des informations détaillées ou de nature relativement permanente (surcharge)	OUI
Renvois à des sources externes (ex : site internet gouvernemental)	OUI
Clarté	OUI
Langage simple (pas de terminologie technique ou jargon professionnel)	OUI
Éviter les énoncés génériques ou stéréotypés	OUI

S'agissant de la concision, le principe est globalement respecté néanmoins la taille volumineuse du rapport nous oblige à qualifier partiellement le critère. Cependant, le rapport donne de nombreux exemples concrets afin d'illustrer les données. Ces exemples facilitent la compréhension des dispositifs mis en place. Des éléments qualitatifs, quantitatifs et visuels sont utilisés pour renforcer la contextualisation. Le document est organisé en 11 parties (elles-mêmes subdivisées) : 1. *Michelin en Bref* ; 2. *Le rapport de gestion* ; 3. *Chiffres clés* ; 4. *Gouvernement d'entreprise* ; 5. *Michelin et ses actionnaires* ; 6. *Informations sociales, sociétales et environnementales 2016* ; 7. *États financiers consolidés* ; 8. *Comptes annuels* ; 9. *Informations complémentaires* ; 10. *Assemblée générale mixte du 19 mai 2017* ; 11. *Tables de concordance*.

Il y a des connexions entre les différentes parties du document afin d'éviter les répétitions. On trouve aussi plusieurs renvois à des documents présents sur le site institutionnel ou encore sur des sites externes. Dans l'ensemble, le rapport est clair et expose clairement les objectifs, les ambitions et les réalisations du groupe. Le langage est simple et lorsque des abréviations sont utilisées elles sont définies. Le rapport va à l'essentiel. Il n'y a pas d'énoncés stéréotypés.

Ce principe nous apparaît comme partiellement respecté, car malgré l'effort de clarté et de contextualisation, le rapport reste volumineux. Par ailleurs, le rapport de développement durable de 2016 respecte le critère de concision notamment grâce à sa taille et son effort de contextualisation.

***f) S'agissant de la fiabilité et complétude de l'information***

<b>Principes directeurs</b>	<b>Respect du critère</b>
<b><i>Fiabilité</i></b>	
Mise en place de solides procédures et d'outils de <i>reporting</i> et de contrôle internes	OUI
Dialogue avec les parties prenantes	OUI
L'existence de fonctions d'audit interne	OUI
Revue externes indépendantes	OUI
Les organes de gouvernance veillent à l'effectivité du leadership et du processus décisionnel dans le cadre de la préparation et de la présentation du RI ( <i>en identifiant et supervisant les personnels participant activement à la démarche</i> )	PARTIEL
Décrire les mécanismes utilisés pour veiller à la fiabilité de l'information	OUI
<b><i>Équilibre</i></b>	
Adopter des modes de présentation qui ne sauraient influencer indûment ou anormalement les évaluations effectuées :	OUI
Accorder autant d'importance aux augmentations qu'aux réductions des capitaux :	OUI
Accorder autant d'importance aux forces qu'aux faiblesses :	PARTIEL
Accorder autant d'importance aux performances positives qu'aux performances négatives :	OUI
<b><i>Absence d'erreurs significatives</i></b>	
Appliquer des processus et des contrôles destinés à réduire le risque de déclarations inexactes	OUI
Recours à des estimations mises en évidence et explications données sur la nature, les limites de la méthode employée	OUI
<b><i>Complétude</i></b>	
Tenir compte des informations fournies par les autres organisations de son secteur d'activité	OUI
Prendre en compte les préoccupations éventuelles en matière de rapport coûts/bénéfices ; ( <i>le coût ne doit pas être un facteur empêchant d'obtenir des informations essentielles</i> )	PARTIEL
Prendre en compte les préoccupations éventuelles en matière d'avantage compétitif ; ( <i>mise en balance des avantages qu'un concurrent pourrait tirer des informations données par le RI et la nécessité de répondre au besoin d'information du RI</i> )	OUI
Prendre en compte les préoccupations éventuelles en matière de données prospectives (législation de certains pays : limite/obligations imposées) :	OUI

Pour la fiabilité, l'entreprise précise les procédures, les outils de *reporting* et le contrôle interne opéré dans le cadre du rapport. S'agissant du critère sur les organes de gouvernance il y a seulement une présentation sommaire des missions des organes de gouvernance dans la partie sur la gouvernance d'entreprise. De plus, les modes de présentation sont neutres. Le rapport présente à la fois l'augmentation et la réduction de ces capitaux et il y a un exposé d'« éléments favorables » et d'« éléments défavorables ». Néanmoins, le rapport fait état des faiblesses de l'entreprise ou des axes qui doivent être améliorés, mais leur fréquence n'est pas probante. Ensuite, les connexions entre les coûts et les bénéfices ne sont pas clairement abordées ou alors de manière sommaire. Par ailleurs, Michelin tient compte d'informations fournies pas d'autres entreprises. Enfin, dans la présentation sur les risques Michelin tient compte de différents risques comme la fuite de certaines informations ou encore le risque de

concurrence. L'entreprise mentionne également dans le rapport qu'elle s'adapte selon les législations locales en vigueur.

Ce principe nous apparaît comme globalement respecté puisque l'entreprise présente un rapport équilibré qui ne prend pas parti et qui démontre une transparence quant à la fiabilité et la complétude de l'information. Par ailleurs, s'agissant du rapport de développement durable de 2016, le critère n'est que partiellement respecté puisque le document ne donne que peu d'éléments sur la fiabilité. De même, la complétude des informations n'est pas explicite et le rapport est globalement positif ce qui remet en cause l'équilibre.

**g) Cohérence et comparabilité des données**

Principes directeurs	Respect du critère
<b><i>Cohérence</i></b>	
Utiliser les mêmes KPI d'une période à l'autre :	OUI
<b><i>Comparabilité</i></b>	
Respecter le cadre de référence pour faciliter la comparaison avec d'autres organisations :	PARTIEL
Utiliser des données sectorielles ou géographiques	OUI
Présenter les informations sous forme de ratios (dépenses de recherche en pourcentage des ventes ou mesures d'intensité de carbone) :	OUI
Utilisations d'indicateurs quantitatifs couramment utilisés par d'autres organisations poursuivant des activités comparables :	OUI

Le document de Michelin utilise les mêmes KPI sur plusieurs années et les fait apparaître explicitement. Le rapport détaille des données sectorielles et géographiques et expose également différents types de ratios et utilise aussi différents indicateurs quantitatifs que l'on retrouve dans d'autres documents de référence. S'agissant du respect du cadre de référence nous soulevons que le rapport se rapproche en plusieurs aspects du cadre de référence de l'IIRC, mais certains aspects sont à améliorer comme la connectivité entre les informations, mais aussi la sélectivité et la concision du document.

Ce principe nous apparaît comme globalement respecté puisque le rapport de Michelin s'inscrit dans une démarche cohérente et assure une comparabilité des données. Par ailleurs, le rapport de développement durable de 2016 s'inscrit dans la même démarche que le document de référence et présente ainsi une affinité favorable aux principes de cohérence et de comparabilité des données. En d'autres termes, nous l'avons comparé avec le rapport de développement durable de 2015 et de 2014 et les KPI sont similaires. De même, le rapport utilise des données sectorielles et des indicateurs quantitatifs communs aux rapports des autres firmes.

## 2) Synthèse du travail de comparaison

Ainsi le document de référence de Michelin nous semble en adéquation avec les attentes de l'IIRC quant à la constitution du RI puisqu'il respecte de nombreux critères et s'insère dans une démarche que l'on peut qualifier de globale. Cependant, le rapport réalisé par l'entreprise doit améliorer les principes de connectivité des capitaux, de sélectivité et de concision afin d'aboutir complètement la forme attendue pour un document de *Reporting Intégré*. En effet, comme l'expose le tableau ci-dessous, nous remarquons dans l'ensemble que l'entreprise capitalise les éléments attendus afin de satisfaire aux attentes du cadre de référence de l'IIRC (2013).

De plus, le rapport développement durable (2016) de l'entreprise complète la démarche intégrée de l'entreprise. En effet, le document permet de contextualiser la politique responsable du groupe en apportant une visibilité ludique et concise sur l'engagement RSE de Michelin. Les données extra-financières au sein de ce rapport se mêlent aux données financières et permettent de saisir la démarche développement durable de Michelin. De même, la matrice de matérialité qui y figure s'intègre dans la logique du *Reporting Intégré*. Néanmoins, le RI sous-entend un document unique et cette scission faite dans la communication de la firme fragilise la dynamique intégrée de l'entreprise.

**Tableau chap.10.7 : Synthèse globale du travail de comparaison entre le document de référence de Michelin (2016) et le cadre de référence de l'IIRC (2013)**

Principes directeurs (IIRC, 2013) pour orchestrer le rapport	Respect du principe	Respect partiel	Non respect
Priorités stratégiques et orientations futures	X		
Connectivité de l'information		X	
Relations avec les principales parties prenantes	X		
Sélectivité		X	
Concision		X	
Fiabilité et complétude de l'information	X		
Cohérence et comparabilité des données	X		

Finalement, tous les principes évoqués par le cadre de référence sont présents. Concernant les principes qui sont respectés, le document de référence de Michelin (2016) et son rapport de développement durable (2016) satisfont les préconisations de l'IIRC sur les priorités stratégiques et les orientations futures, les relations avec les principales parties prenantes, la fiabilité et la complétude de l'information ainsi que la cohérence et comparabilité des données. Néanmoins, le rapport présente certaines faiblesses quant à la connectivité de l'information, mais aussi la concision et la sélectivité. Michelin doit alors s'il souhaite aboutir

davantage aux attentes du RI : expliciter plus clairement les liens systémiques entre les facteurs qui créent de la valeur ; détailler davantage l'évaluation de l'importance des sujets et de leur hiérarchisation ; faire un effort de concision dans la taille du rapport ; et en ce sens opérer une fusion entre ses documents pour ne proposer qu'une seule lecture intégrée de l'activité et de la stratégie du groupe.

### ***3.1.3 Approche longitudinale des documents de référence de Michelin : une légère progression dans la connectivité***

Nous avons analysé les documents de référence de Michelin pour l'année 2011 à 2016 soit six rapports. Afin de renforcer notre panorama, nous nous sommes également appuyés sur les rapports de développement durable des années 2011 à 2016 qui font en moyenne 100 pages. S'agissant des documents de référence, nous y avons comparé plusieurs critères : le nombre de pages ; le report de relations avec des ONG ; la mention du WWF et/ou du partenariat avec l'ONG ; le report de dialogue avec les parties prenantes internes et externes ; le report de dialogue plus spécifiquement avec des ONG ; le report de performances sociales ; le report de performances environnementales ; le report de performances sociétales ; le report de la création de valeur pour Michelin ; le report de la création de valeur pour autrui ; la mention de la volonté de sortir de l'horizon court terme ; la présence des différents capitaux distingués par le cadre de référence de l'IIRC (2013) ; l'existence d'une connectivité entre certains de ces capitaux ; l'intensité de la connectivité entre les capitaux reliés entre eux au sein du rapport.

Nous remarquons que le nombre de pages a augmenté au fur et à mesure des années. Michelin a mentionné, dans l'ensemble de ses rapports, des relations avec des ONG ainsi que des partenariats avec ces dernières donc il démontre un engagement sociétal fort. Par ailleurs, sur l'ensemble des documents, l'entreprise reporte un dialogue qu'il entreprend avec l'ensemble de ses parties prenantes. La mention du WWF n'apparaît qu'à partir de l'année 2015, année de contractualisation du partenariat entre l'ONG et l'entreprise. De plus, la firme fait état de ses performances sociales, environnementales et sociétales. Néanmoins, la performance sociétale n'apparaît dans le rapport qu'à partir de l'année 2012, elle est en effet non explicite dans le rapport de 2011.

Ensuite, on remarque que Michelin fait la mention de la création de valeur pour lui, mais aussi pour autrui dans l'ensemble de ses rapports. Il distingue également les capitaux financiers, manufacturiers, intellectuels, humains, sociaux, sociétaux et environnementaux dans tous ses

documents et crée aussi des liens entre ces différents capitaux. Cependant, on remarque que l'intensité entre ces capitaux est faible, c'est-à-dire que l'interaction entre les capitaux présente dans le rapport ne se concrétise que par des mentions qui ne précisent pas assez l'interdépendance qui existe entre eux.

On constate une légère amélioration à partir de l'année 2015 où dans le cadre de la politique de caoutchouc naturel responsable l'entreprise fait un effort sur la communication des relations qu'elle entreprend avec les différents capitaux.

***Tableau chap.10.8 : Synthèse de l'étude longitudinale des documents de référence de 2011 à 2016***

Document de référence de Michelin	Nombre de pages	Relations ONG	Mentions du WWF	Dialogue avec les parties prenantes	Dialogue ONG	Performance sociale	Performance environnementale	Performance sociétale	Création de valeur pour Michelin	Création de valeur pour autrui	Sortir de l'horizon court terme (DD)	Distinguer différents types de capitaux	Recherche de transversalité entre certains capitaux	Intensité de la connectivité
<b>2011</b>	260	OUI	NON	OUI	OUI	OUI	OUI	NON	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	FAIBLE
<b>2012</b>	272	OUI	NON	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	FAIBLE
<b>2013</b>	324	OUI	NON	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	FAIBLE
<b>2014</b>	312	OUI	NON	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	FAIBLE
<b>2015</b>	320	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	MOYENNE
<b>2016</b>	328	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	MOYENNE

Enfin, les rapports de développement durable permettent à chaque fois une contextualisation des informations de la politique durable du groupe. Cependant, même s'il y a un effort de clarté on observe un manque de ratio et d'illustrations par indicateurs dans les rapports.

Ainsi cette étude nous a permis de souligner que les documents de référence de Michelin ont gardé une unité et que l'entreprise a toujours fait preuve d'un intérêt marqué envers sa responsabilité sociale et ses performances extra-financières. Comme nous l'expliquions précédemment, bien que l'entreprise découpe son activité selon différents capitaux, les liens qui existent entre eux ne sont pas saillants et il reste à l'entreprise à faire un effort quant à l'exposé de la relation systémique qui s'opère entre les facteurs impactant la création de valeur.

## **Conclusion de l'analyse de données secondaires**

Cette analyse de données secondaires nous a permis d'étudier la communication institutionnelle de Michelin à partir des documents présents notamment sur le site internet du groupe. On remarque que l'entreprise démontre à travers ses publications une démarche voisine des principes fondamentaux recommandés dans le cadre de la constitution d'un *reporting* intégré. De même, son document de référence (2016) s'inscrit dans une dynamique favorable aux éléments donnés par l'IIRC dans son cadre de référence (2013). Même s'il y a des axes d'amélioration le document et la démarche responsable de Michelin se rapprochent de l'architecture du *Reporting Intégré*.

Ensuite, bien qu'il existe une division dans la communication de la firme entre le document de référence et le rapport de développement durable, on souligne que les informations données dans ces rapports sont pertinentes et permettent d'améliorer la teneur des performances exposées par Michelin dans son document de référence. On comprend à travers ces rapports de développement durable le lien entre la stratégie du groupe, ses capitaux et son activité. En ce sens, la matrice de matérialité réalisée par Michelin conforte cette vision intégrée qu'entreprend l'entreprise notamment à travers une politique responsable globale qui doit néanmoins être plus explicite s'agissant de l'allocation des ressources et les liens entre les capitaux.

Donc puisque Michelin adopte la posture d'un employeur responsable et puisqu'il s'inscrit dans une dynamique proche des formulations de l'IIRC, et que l'entreprise dispose d'éléments cohérents pour initier la construction d'un *Reporting Intégré*, il nous semble pertinent d'utiliser le RI comme modèle de *reporting*, mais aussi comme logique intégrée pour étudier en quoi il permet de mieux saisir l'impact de la contribution des ONG à la performance globale de Michelin.

Après avoir exposé les résultats de notre analyse de données secondaires, nous allons ci-après présenter notre analyse de données primaires.

### **3.2 Résultats de l'analyse des données primaires**

Dans le cadre de notre analyse de données primaires, nous avons interrogé le WWF et Michelin sur leur partenariat, mais aussi des parties prenantes internes et externes au groupe Michelin en structurant notre approche autour du *Reporting Intégré*. Nous présenterons dans un premier temps l'analyse des entretiens semi-directifs autour du partenariat évalué sous le prisme de l'approche du *Reporting Intégré* : le point de vue du WWF et de Michelin (3.2.1). Puis nous exposerons ensuite l'analyse des entretiens semi-directifs autour du partenariat évalué sous le prisme de l'approche du *Reporting Intégré* : le point de vue des parties prenantes (3.2.2).

#### ***3.2.1 Analyse des entretiens semi-directifs autour du partenariat évalué sous le prisme de la logique du Reporting Intégré : le point de vue du WWF et de Michelin***

Le *Reporting Intégré* est à la fois une logique, c'est-à-dire une manière d'appréhender et de concevoir son activité et ses environnements, mais aussi une méthode, c'est-à-dire un cadre afin de rendre compte de cette appréhension. Nous avons interrogé le WWF et Michelin en structurant notre interview autour de la logique du RI qui repose sur des concepts fondamentaux et autour de la méthode du RI qui s'alimentent via des éléments constitutifs. Nous aborderons ainsi dans un premier temps l'évaluation du partenariat au regard des concepts fondamentaux issus de la logique du *Reporting Intégré* (3.2.1.1), puis l'évaluation du partenariat au regard des éléments constitutifs du *Reporting Intégré* (3.2.1.2) pour aboutir à une synthèse des résultats (3.2.1.3).

##### ***3.2.1.1 Évaluation du partenariat au regard des concepts fondamentaux issus de la logique du Reporting intégré***

Le *Reporting Intégré* est une logique qui invite les organisations à concevoir leur activité de manière intégrée à leur écosystème. Cette logique s'organise autour de deux notions clés : la création de valeur et un découpage de l'activité de l'entreprise par capitaux. Nous étudierons tout d'abord le partenariat ONG – entreprise face à la création de valeur (A) puis face à la notion de capital (B) pour enfin exposer un bilan sur les concepts fondamentaux et la pertinence du RI comme logique dans l'appréciation du partenariat (C).

#### **A) Le partenariat ONG – entreprise face à la création de valeur**

Nous avons voulu dans un premier temps analyser la création de valeur qui se dégage autour du partenariat entre Michelin et le WWF. L'IIRC (2013) définit la création de valeur comme

le « processus qui donne lieu à l'augmentation, la réduction ou la transformation des capitaux résultant des activités et des réalisations » de l'entreprise. Cette valeur profite à l'entreprise, mais aussi à autrui en d'autres termes à tout individu ou groupe d'individus existant au sein de l'écosystème de l'entreprise. Nous nous sommes alors demandé en quoi le partenariat avec le WWF crée de la valeur pour Michelin (1) et pour autrui (2).

### 1) La valeur créée pour Michelin

Nous avons dans un premier temps cherché à savoir en quoi et comment le partenariat pouvait créer de la valeur pour Michelin. Nous nous sommes également intéressés à la mesure de cette valeur et à la communication qu'ils en faisaient.

**Tableau chap.10.9 : Synthèse des entretiens autour du concept de valeur**

WWF	Michelin
<b>1) Le partenariat crée-t-il de la valeur pour l'entreprise ? Comment ? De quelle valeur s'agit-il ?</b>	
« Oui [...] Il s'agit d'une valeur en termes de gestion des risques pour l'entreprise [...] des risques sociaux sur les territoires [...] ou un risque d'image vis-à-vis des clients internes et externes. C'est également une anticipation de contraintes réglementaires [...] c'est une anticipation des changements juridiques de demain qui vont devoir s'adapter. C'est aussi [...] la création d'un capital immatériel pour l'entreprise qui se fait via une stratégie de durabilité liée à leur approvisionnement [...] dire que leur business est géré de la manière la plus durable possible ».	« Premièrement, ça permet de [...] bénéficier de l'expertise du WWF sur les questions et les problématiques qui nous intéressent à savoir la déforestation et l'empreinte environnementale [...]. Deuxièmement [...] mobiliser des acteurs en interne autour d'un projet formalisé [...] Troisièmement [...] vis-à-vis des parties prenantes externes [...] ça permet de nous donner du poids dans certaines conversations. On peut ajouter la valorisation interne du partenariat, les salariés ne sont pas insensibles [...] il y a un bénéfice de communication interne ».
<b>2) Mesurez-vous cette valeur ? Si oui, avec quel type d'indicateur ? Si non, pourquoi ?</b>	
« Oui, on fixe au préalable des objectifs avec Michelin. C'est à la fois quantitatif et qualitatif. Ces objectifs sont fixés sur plusieurs années [...]. Ce sont des objectifs qui s'intéressent à l'approvisionnement sur le caoutchouc naturel et aussi dans quelle mesure on constatera qu'il y a d'autres acteurs du marché du caoutchouc qui auront pris des engagements similaires à Michelin. C'est aussi à terme la réduction des hectares déforestés dans les zones où il y a du caoutchouc naturel qui est planté [...] »	« On ne passe pas du temps à savoir ce que ça nous apporte. On ne cherche pas à le mesurer. Mais on est interrogé sur les relations que l'on a avec les parties prenantes donc le WWF étant l'une de ces parties prenantes on est tenu de le reporter. Donc on reporte les modalités du partenariat et pour la valeur créée on le sait, on peut le reporter qualitativement, mais on ne fait pas de mesure quantitative sur ce que nous apporte le partenariat ou sur ce qu'il crée comme valeur ».
<b>3) Communiquez-vous sur cette valeur ? Si oui comment et à qui est destinée cette communication ? Si non, pourquoi ?</b>	
« Pas pour le moment, pas directement [...] si on considère qu'il y a une vraie victoire on aura tout intérêt à communiquer dessus [...] après, oui on communique sur l'engagement de Michelin et sur les actions. [...] un de nos principes de communications est de communiquer sur le résultat [...] ».	« Oui dans les documents produits par Michelin. A l'ensemble des parties prenantes ».

Pour les deux répondants, le partenariat est source de valeur. Pour Michelin, le partenariat lui apporte « de l'expertise » autour des thématiques sur lesquelles l'entreprise s'engage et notamment sur « la déforestation et l'empreinte environnementale ». Il permet aussi de fédérer en interne et procure à Michelin un avantage en termes de communication interne. De même, l'entreprise annonce que le partenariat lui permet de crédibiliser sa position dans ses relations avec l'externe. Selon le WWF, le partenariat crée de la valeur pour Michelin que l'ONG qualifie de valeur immatérielle, car la collaboration est source de durabilité pour

l'entreprise ce qui permet de présenter l'activité de l'entreprise comme durable. De plus, il est également source de valeur puisqu'il permet au groupe d'anticiper les contraintes réglementaires qui seraient amenées à naître. Enfin, il est aussi un rempart contre les risques sociaux et les déficiences d'image vis-à-vis des clients internes et externes du groupe.

Par ailleurs, cette valeur est mesurée par l'ONG qui l'appréhende à partir d'objectifs qualitatifs et quantitatifs qui permettent de suivre la progression de Michelin tout au long du partenariat. Michelin explique ne pas évaluer quantitativement ce que le partenariat apporte à l'entreprise, en revanche il opère une mesure qualitative en reportant l'espèce de ce qui est fait. En ce sens, Michelin justifie ce positionnement en expliquant savoir ce que la collaboration lui apporte.

S'agissant de la communication qui est faite de cette valeur, l'entreprise communique dessus dans « *les documents produits* » (Michelin), ces communications s'adressent à l'ensemble des parties prenantes.

L'ONG explique qu'elle communique sur le partenariat à l'ensemble des parties prenantes, mais pas sur la valeur qu'il apporte puisqu'elle s'impose de communiquer que lorsque les objectifs sont atteints.

Donc le partenariat crée de la valeur pour l'entreprise puisqu'il est source :

- de *compétences* et *d'expertises* que l'entreprise ne possède pas ;
- de *durabilité*, en responsabilisant la façon de voir de l'entreprise ;
- d'*informations*, en renseignant et en éveillant Michelin face au contexte législatif et réglementaire présent et à venir ;
- de *cohésion interne*, en fédérant les collaborateurs et l'entreprise autour de valeurs communes ;
- de *crédibilité*, en positionnant Michelin comme un acteur responsable face aux parties prenantes internes et externes ;
- de *réputation*, en solidifiant la figure du groupe et en évitant ainsi les risques d'image auprès des parties prenantes internes et externes.

Cette valeur est évaluée par l'ONG à travers des objectifs qui rythment le déroulé du partenariat. Michelin quant à lui reporte et explique qualitativement l'étendue et les modalités de cette valeur apportée par le partenariat, mais la firme ne réalise pas de mesure quantitative directement sur cette valeur créée.

## 2) La valeur créée pour autrui

Nous avons ensuite cherché à savoir en quoi et comment le partenariat pouvait créer de la valeur pour autrui, c'est-à-dire pour l'écosystème de Michelin. Nous nous sommes également intéressés à la mesure de cette valeur et à la communication qu'ils en faisaient.

**Tableau chap.10.10 : Synthèse des entretiens autour du concept de valeur pour autrui**

WWF	Michelin
<b>4) Le partenariat crée-t-il de la valeur pour autrui ? Comment ? De quelle valeur s'agit-il ?</b>	
« Oui [...] si Michelin améliore ses pratiques, il y a un impact pour les populations locales qui y vivent ».	« Notre partenariat crée de la valeur pour l'ensemble des pneumaticiens et l'ensemble des personnes concernées par la chaîne de valeur du caoutchouc naturel ».
<b>5) Mesurez-vous cette valeur ? Si oui, avec quel type d'indicateur ? Si non, pourquoi ?</b>	
« Oui [...] par la réussite des actions qui sont déployées et qui touchent les communautés locales. Un des indicateurs par exemple est la réduction de la déforestation sur les zones qui concernent Michelin et qui touchent les acteurs locaux et la possibilité pour ces acteurs locaux de continuer à se développer économiquement, socialement grâce à la création d'autres activités qui ne sont pas liées à la déforestation [...] ».	« Même remarque que pour la valeur créée pour Michelin ».
<b>6) Communiquez-vous sur cette valeur ? Si oui comment et à qui est destinée cette communication ? Si non, pourquoi ?</b>	
« Le WWF Indonésie oui sera susceptible de communiquer dessus, mais ce n'est pas encore le cas, il faut attendre qu'il y ait plus de résultats ».	« Oui [...] dans les documents de l'entreprise [...] à l'ensemble des parties prenantes ».

Pour les deux répondants, le partenariat crée de la valeur pour autrui. En effet l'ONG souligne les incidences pour les populations locales qui vivent près des implantations de Michelin et près de la matière première dont l'entreprise se sert pour produire. Le groupe approfondit en soulignant que la valeur créée s'étend à « l'ensemble des pneumaticiens et l'ensemble des personnes concernées par la chaîne de valeur du caoutchouc naturel ».

Comme pour la valeur créée pour l'entreprise, Michelin spécifie ne pas mesurer quantitativement et directement la valeur créée pour autrui à travers le partenariat. Néanmoins, l'entreprise mentionne que cette valeur est profitable à chacun et qu'il est possible de l'apprécier qualitativement. Le WWF mesure cette valeur créée par la réduction de la déforestation et les activités économiques créées dans le tissu local.

L'ONG précise qu'elle ne communique pas encore dessus tant qu'il n'y aura pas plus de résultats. Néanmoins, Michelin communique sur cette valeur à l'ensemble des parties prenantes dans les documents qu'il produit.

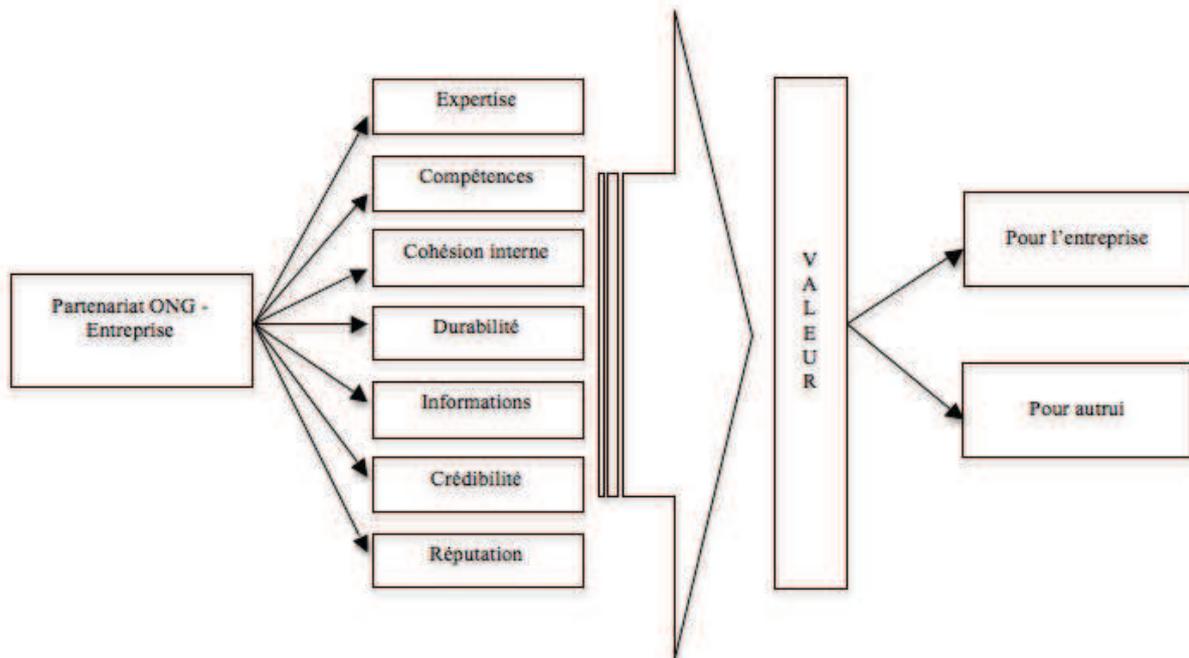
Donc le partenariat crée de la valeur pour autrui puisqu'il impacte plusieurs acteurs externes : les populations locales à proximité du caoutchouc ; les acteurs économiques de la chaîne de valeur du caoutchouc naturel.

Cette valeur n'est pas mesurée quantitativement par l'entreprise qui l'apprécie qualitativement. Néanmoins, l'ONG l'évalue par le recul de la déforestation. Enfin, l'ONG ne communique pas dessus puisqu'elle estime ne pas avoir de résultats probants alors que l'entreprise communique sur cette valeur dans ses documents vers l'ensemble des parties prenantes.

### Synthèse sur la création de valeur

On constate que la collaboration avec le WWF est source de valeur. Cette valeur bénéficie à Michelin qui dispose alors d'un ensemble d'avantages (expertise, compétences, cohésion interne, durabilité, informations, crédibilité, réputation). Elle bénéficie également à autrui, c'est-à-dire à tous les acteurs de la chaîne de valeur du caoutchouc naturel et notamment aux populations locales qui profiteront de la responsabilisation des activités de la firme.

***Figure chap.10.9 : Création de valeur du partenariat WWF – Michelin***



Par ailleurs, nous remarquons que cette création de valeur générée dans le cadre du partenariat est évaluée à travers des objectifs par l'ONG et à travers un *reporting* par l'entreprise. Cette création de valeur est communiquée par la firme au sein de ses documents institutionnels, néanmoins, le WWF filtre ses communications afin de ne présenter que des résultats atteints. Après avoir placé le partenariat sous le prisme de la valeur nous allons étudier les capitaux impactés par la collaboration entre Michelin et le WWF.

## B) Le partenariat ONG – entreprise face à la notion de capital

Lors de notre entretien, l'IIRC définissait les capitaux comme « l'ensemble des ressources utilisées par l'entreprise dans le cadre de son activité ». Dans son cadre de référence (2013), les capitaux sont présentés comme « des réserves de valeur sur lesquelles toutes les organisations comptent pour assurer leur réussite. Les capitaux se trouvent augmentés, réduits ou transformés à travers les activités et les réalisations de l'organisation ». Par ailleurs, l'IIRC nous expliquait que selon l'entreprise, le nombre des capitaux variait. Ainsi une entreprise pouvait manipuler 4 à 7 types de capitaux selon son activité ou encore selon la structure de son écosystème. Nous avons interrogé le WWF et Michelin sur l'impact que pouvait avoir le partenariat sur les capitaux en retenant les sept types proposés dans le cadre de référence. Nous exposerons ci-après leurs réponses sur le capital financier (1), manufacturier (2), environnemental (3), humain (4), intellectuel (5), social (6) et sociétal (7).

### 1) Le capital financier

Le capital financier est la réserve de fonds qui est à la disposition de l'entreprise pour la production des biens ou des services. Nous avons cherché à savoir en quoi et comment le partenariat avec le WWF pouvait impacter le capital financier de Michelin.

**Tableau chap.10.11 : Synthèse des entretiens autour du concept de capital financier**

WWF	Michelin
<b>1) Le partenariat impacte-t-il le capital financier de l'entreprise ? Si oui comment et pourquoi ? Si non, pourquoi ?</b>	
« Oui [...] Il y a une contribution financière de Michelin donc son capital financier est impacté, c'est des montants qui sont importants. Le fait de développer une stratégie de développement durable pour Michelin ça nécessite un investissement financier [...] il y a aussi un impact financier positif. Il y a un vrai retour sur investissement au niveau de la durabilité, au niveau de l'image et aussi au niveau de la paix sociale. Par exemple, sur le projet terrain de l'Indonésie, le développement de cette stratégie, qui comprend des volets sociaux avec un aspect droit du travail et un volet environnement, ça permet une paix sociale sur le territoire qui est nécessaire à la pérennité de la présence de Michelin sur ces territoires pour se développer ».	« Oui, car il y a un coût dans la mise en place du partenariat. Après, dire que le partenariat améliore à court terme notre capital de fond, je ne pense pas [...] il y aura peut-être des impacts à plus long terme, mais la mise en place du partenariat ne cherche pas à nous faire gagner en productivité ».
<b>1') Mesurez-vous cet impact ? Si oui, avec quel type d'indicateur ? (Quantitatif ? Qualitatif ?) Si non, pourquoi ?</b>	
« Non, on ne le mesure pas. Car c'est au-delà de nos prérogatives. Ce n'est pas notre rôle que de mesurer cet impact ».	« Il y a un coût que l'on peut mesurer, c'est ce que l'on dépense pour la mise en œuvre du partenariat. Donc là c'est un impact financier [...] on le mesure avec des indicateurs qualitatifs et quantitatifs ».

Pour les deux répondants, il y a un impact du partenariat sur le capital financier. En effet, les deux partenaires soulignent les montants de la collaboration qui impactent le capital de Michelin. Pour l'entreprise en revanche, le partenariat n'améliore pas sa réserve de fond sur l'instant et souligne que l'essence de leur rapport collaboratif ne réside pas dans une

dynamique de rentabilité financière. À l'inverse, pour l'ONG le lien qu'elle entretient avec la firme assurera au groupe un retour sur investissement sur trois aspects :

- *sa durabilité*, en proposant un projet qui touche à l'ensemble des volets du développement durable ;
- *son image*, de par son engagement responsable aux côtés de l'ONG ;
- et *sa paix sociale*, en favorisant la pérennité de la présence du groupe sur les territoires dans lequel il est implanté.

S'agissant de la mesure, l'ONG ne mesure pas cet impact en soulignant que c'est en dehors de ses prérogatives. Michelin explique qu'il y a une mesure de ce qui est fait en évaluant quantitativement et qualitativement les dépenses effectuées dans le cadre de la collaboration.

Donc le partenariat impacte négativement le capital financier de Michelin, car il est la source de dépenses dans lesquelles l'entreprise devra attribuer des ressources financières pour opérationnaliser l'objet de la collaboration. C'est ces dépenses qui seront mesurées rétrospectivement par la firme. Par ailleurs, il y a également des impacts financiers positifs qui sont plus facilement mis en exergue par l'ONG et appréhendés de manière présumable par l'entreprise. Il s'agit des gains sur la stabilité de la durabilité de Michelin, son image influencée par la réputation apportée par le partenariat et la paix sociale qui résulte du fruit de leur rapport. Ces gains positifs sur le capital financier ne sont pas mesurés par Michelin.

## 2) Le capital manufacturier

Le capital manufacturier se caractérise par l'ensemble des ressources pour produire des biens ou des services (*immobilier ; équipement ; mobilier ; infrastructures*). Nous avons cherché à savoir en quoi et comment le partenariat avec le WWF pouvait impacter le capital manufacturier de Michelin.

***Tableau chap.10.12 : Synthèse des entretiens autour du concept de capital manufacturier***

WWF	Michelin
<b>2) Le partenariat impacte-t-il le capital manufacturier de l'entreprise ? Si oui comment et pourquoi ? Si non, pourquoi ?</b>	
« Oui [...] le partenariat va révolutionner sa manière de voir et d'utiliser le caoutchouc [...] donc ça impacte le capital manufacturier qui s'adaptera à cette révolution »	« Le partenariat a pour objectif de transformer la manière dont on produit et dont on utilise le caoutchouc naturel au niveau mondial. À court terme ça n'a pas d'impact direct sur la production de pneumatique Michelin. On solidifie néanmoins le processus de création de valeur du caoutchouc pour le rendre durable. Après, à très long terme bien sûr, si on produit mieux le caoutchouc on aura une matière plus abondante, de meilleure qualité ».
<b>2') Mesurez-vous cet impact ? Si oui, avec quel type d'indicateur ? (Quantitatif ? Qualitatif ?) Si non, pourquoi ?</b>	
« Oui avec la rentabilité à l'hectare en terme de production de caoutchouc est avec l'indicateur que les surfaces de caoutchouc se réduisent ».	« Donc on ne mesure pas cet aspect ».

Pour les deux répondants, il y a un impact sur le capital manufacturier de l'entreprise qui « *va révolutionner sa manière de voir et d'utiliser le caoutchouc* » (WWF). Michelin complète et atténue en soulignant que cet impact ne sera opérationnel qu'à long terme.

De plus, Michelin annonce ne pas mesurer l'impact néanmoins l'ONG précise qu'elle évalue cet impact avec « *la rentabilité à l'hectare en termes de production de caoutchouc* ».

Donc le partenariat impacte le capital manufacturier de l'entreprise puisque la collaboration vise à concevoir la matière première utilisée par Michelin de manière durable par conséquent son capital manufacturier s'adaptera à cette évolution. On retient que l'entreprise ne mesure pas l'impact à l'inverse de l'ONG. EN effet, le WWF est en capacité de l'apprécier au regard de la rentabilité à l'hectare. Néanmoins, il s'agit d'un impact qui ne sera opérant qu'à long terme.

### **3) Le capital environnemental**

L'IIRC (2013) définit le capital environnemental comme l'« *ensemble des ressources et processus environnementaux renouvelables et non renouvelables qui fournissent des biens ou services soutenant la prospérité passée, actuelle ou future* » de l'entreprise. Nous avons cherché à savoir en quoi et comment le partenariat avec le WWF pouvait impacter le capital environnemental de Michelin.

**Tableau chap.10.13 : Synthèse des entretiens autour du concept de capital environnemental**

WWF	Michelin
<b>3) Le partenariat impacte-t-il le capital environnemental de l'entreprise ? Si oui comment et pourquoi ? Si non, pourquoi ?</b>	
« <i>Oui l'objectif central du partenariat c'est d'avoir un impact sur les zones sur lesquelles travaille Michelin [...] soit le moins impactées par l'activité du groupe [...] l'objectif est de préserver ces zones qui ont une forte biodiversité [...] c'est de favoriser la cohabitation homme – animal</i> »	« <i>Oui, car ce partenariat nous aide à mieux protéger l'environnement donc forcément il y a un impact [...] sur le milieu dans lequel on existe et dans lequel on travaille et dans lequel on puise des ressources</i> ».
<b>3') Mesurez-vous cet impact ? Si oui, avec quel type d'indicateur ? (Quantitatif ? Qualitatif ?) Si non, pourquoi ?</b>	
« <i>On a cartographié ces zones et ensuite on surveille ce qu'ils font en termes de plantation pour s'assurer que l'ensemble des objectifs soit respecté. Donc ça passe par les indicateurs sur le recul de la déforestation</i> ».	« <i>On peut mesurer le nombre d'hectares de forêt qui ont été protégés, qui ont été restaurés [...] du nombre d'espèces protégées</i> ».

Encore une fois, pour les deux répondants il y a un impact du partenariat qui a des conséquences sur le capital environnemental du groupe. En effet, l'objectif du partenariat est de sauvegarder les zones dans lesquelles s'implante Michelin, mais aussi dans lesquelles sa matière première est prélevée en veillant à la biodiversité de ces milieux.

On note que les deux acteurs apprécient cet impact. Le WWF et Michelin relie cet impact au « *recul de la déforestation* » (WWF) mesuré par l'ONG.

Donc le partenariat a des conséquences sur le capital environnemental de l'entreprise puisqu'il veille à la préservation du milieu naturel dans lequel existe et opère Michelin. Cet impact est mesuré par les acteurs à travers une batterie d'indicateurs matérialisés par le recul de la déforestation.

#### **4) Le capital humain**

Le capital humain est représenté par les compétences du personnel ou encore dans sa motivation. Il réside également dans la capacité de la firme à innover ou bien dans l'adhésion des collaborateurs aux règles de gouvernance ou dans sa loyauté. Nous avons cherché à savoir en quoi et comment le partenariat avec le WWF pouvait impacter le capital humain de Michelin.

**Tableau chap.10.14 : Synthèse des entretiens autour du concept de capital humain**

WWF	Michelin
<b>4) Le partenariat impacte-t-il le capital humain de l'entreprise ? Si oui comment et pourquoi ? Si non, pourquoi ?</b>	
« Oui ça impacte les compétences des collaborateurs sur le terrain et leur manière de concevoir l'activité et de s'impliquer dans l'entreprise. Le partenariat fait travailler des individus et nourrit les deux partis. Le partenariat fédère autour d'un projet commun qui est bien réceptionné au sein de l'entreprise ».	« Oui, ça apporte des compétences, de la fierté et ça permet de partager des valeurs communes ».
<b>4') Mesurez-vous cet impact ? Si oui, avec quel type d'indicateur ? (Quantitatif ? Qualitatif ?) Si non, pourquoi ?</b>	
« On ne le mesure pas, car c'est en dehors de nos prérogatives ».	« Pour la mesure, quantitativement non. Qualitativement oui, car les gens sont fiers de travailler avec le WWF, ça apporte des connaissances, mais c'est difficile à mesurer ».

Pour les deux répondants, il y a un impact du partenariat sur le capital humain de Michelin. Les deux acteurs soulignent les compétences apportées aux collaborateurs. Ils soulignent également que le partenariat fédère les collaborateurs autour d'un projet commun. L'ONG explique ne pas mesurer cet impact, car c'est en dehors de ses fonctions. Michelin souligne qu'il apprécie cet impact qualitativement, mais ne l'appréhende pas quantitativement.

Donc le partenariat a des incidences sur le capital humain de la firme en apportant des compétences et une cohésion qui permet aux collaborateurs d'être fédérés autour d'un projet porteur de sens. Ces incidences ne sont pas mesurées par nos acteurs, mais ils peuvent être appréciés qualitativement.

### 5) Le capital intellectuel

Le capital intellectuel regroupe les actifs incorporels composés de la propriété intellectuelle (*brevets, logiciels, etc.*) et du capital organisationnel (*connaissances implicites, procédures, etc.*). Nous avons cherché à savoir en quoi et comment le partenariat avec le WWF pouvait impacter le capital intellectuel de Michelin.

**Tableau chap.10.15 : Synthèse des entretiens autour du concept de capital intellectuel**

WWF	Michelin
<b>5) Le partenariat impacte-t-il le capital intellectuel de l'entreprise ? Si oui comment et pourquoi ? Si non, pourquoi ?</b>	
« Oui ça impacte la durabilité dans laquelle s'engage Michelin, mais aussi sa manière de concevoir le caoutchouc, car ça impacte les techniques utilisées ».	« Oui ça impacte les processus de respect de l'environnement, de maîtrise de l'environnement, on apprend des choses grâce au partenariat et ça nous aide à améliorer notre capital intellectuel et notamment grâce aux idées qui émanent des échanges que nous avons ».
<b>5') Mesurez-vous cet impact ? Si oui, avec quel type d'indicateur ? (Quantitatif ? Qualitatif ?) Si non, pourquoi ?</b>	
« Non, mais cet impact peut être mesuré globalement à travers la mesure de la création de valeur ».	« Non on ne le mesure pas [...] ce n'est pas utile ».

Pour les deux répondants le partenariat impacte le capital intellectuel de l'entreprise puisque l'organisation souligne « *apprendre* » (Michelin) grâce à la collaboration et plus précisément grâce « *aux idées qui émanent des échanges* » (Michelin). De plus, ça affecte également l'engagement durable de Michelin « *mais aussi sa manière de concevoir le caoutchouc* » (WWF).

De même, on remarque que les deux répondants annoncent ne pas mesurer cet impact, mais l'ONG précise qu'il peut être apprécié dans le cadre de la création de valeur alors que l'entreprise souligne le manque d'utilité.

Donc le partenariat a un impact sur le capital intellectuel de Michelin, car à travers la collaboration l'entreprise apprend et conçoit sa manière d'appréhender la matière première différemment ce qui aura des conséquences sur ses actifs incorporels. De plus, nos acteurs ne mesurent pas les effets de leur collaboration sur le capital intellectuel, mais il est possible de le mesurer à travers une approche globale de la création de valeur.

### 6) Le capital social

Le capital social s'explique par exemple par les relations avec les institutions internes et les collaborateurs, par la qualité du dialogue qui découle de ces relations, la réputation de la firme à leur égard ou encore par les normes partagées avec ses collaborateurs. Nous avons cherché à savoir en quoi et comment le partenariat avec le WWF pouvait impacter le capital social de Michelin.

**Tableau chap.10.16 : Synthèse des entretiens autour du concept de capital social**

WWF	Michelin
<b>6) Le partenariat impacte-t-il le capital social de l'entreprise ? Si oui comment et pourquoi ? Si non, pourquoi ?</b>	
« Oui, car ça concerne un projet d'entreprise dans laquelle travaillent les collaborateurs [...] il y a une vraie volonté de la part de Michelin et de ses collaborateurs que le projet réussisse et soit intégré dans la stratégie du groupe au niveau de la direction générale [...] c'est un sujet qui intéresse les gens [...] on a souvent des retours de Michelin que leurs collaborateurs sont très contents de voir que leur entreprise a une vraie démarche pour transformer la manière dont elle travaille et faire que ça soit plus responsable. Il y a une vraie adhésion autour de ce projet commun qui fédère les collaborateurs avec la démarche de Michelin ».	« Oui, car les salariés sont fiers de ce partenariat ».
<b>6') Mesurez-vous cet impact ? Si oui, avec quel type d'indicateur ? (Quantitatif ? Qualitatif ?) Si non, pourquoi ?</b>	
« On ne le mesure pas, mais on a suggéré à Michelin de le mesurer par un questionnaire notamment de la connaissance du partenariat [...] »	« On ne le mesure pas directement, mais ça se ressent à la fois dans le ressenti et dans les autres mesures ».

Pour nos deux répondants, il y a un impact positif du partenariat sur le capital social de Michelin et en effet les deux acteurs relèvent la fierté des salariés pour le partenariat et par conséquent la fierté des collaborateurs pour l'engagement de Michelin.

S'agissant de la mesure, les deux acteurs ne mesurent pas les effets du partenariat sur le capital social néanmoins Michelin explique qu'il est possible de le ressentir et de l'apprécier à travers d'autres mesures.

Donc il y a un impact du partenariat sur le capital social de la firme qui s'explique par l'adhésion et le sentiment de fierté des collaborateurs à l'égard du projet mené conjointement par le WWF et Michelin. Par ailleurs, nos acteurs ne mesurent pas ces incidences, mais les apprécient indirectement notamment à travers le climat social de l'entreprise.

### ***7) Le capital sociétal***

Le capital sociétal s'explique par exemple par les relations avec les parties prenantes externes, par la qualité du dialogue qui découle de ces relations, la réputation de la firme à leur égard ou encore par les normes partagées avec ces acteurs externes. Nous avons cherché à savoir en quoi et comment le partenariat avec le WWF pouvait impacter le capital sociétal de Michelin.

**Tableau chap.10.17 : Synthèse des entretiens autour du concept de capital sociétal**

WWF	Michelin
<b>7) Le partenariat impacte-t-il le capital sociétal de l'entreprise ? Si oui comment et pourquoi ? Si non, pourquoi ?</b>	
« Oui, car à travers la transformation l'idée est de faire de Michelin un modèle de référence pour les parties prenantes externes, les concurrents, sa chaîne de valeur, ses clients [...] Il y a toute la chaîne de valeur de Michelin qui est impactée [...] Michelin participe à énormément de panels, il prend énormément la parole [...] il y a toujours une diffusion des messages auprès des différentes parties prenantes du groupe. [...] Michelin interpelle ses parties prenantes pour leur demander de s'engager, il diffuse donc sa transformation ».	« Oui ça nous aide à avoir de meilleures relations avec les communautés locales, à avoir des relations de qualité suivies dans la durée. Et vis-à-vis des autres organisations de la société civile ça renforce notre positionnement d'entreprise engagée et donc ça facilite le lien avec d'autres ONG ou avec d'autres parties prenantes ».
<b>7') Mesurez-vous cet impact ? Si oui, avec quel type d'indicateur ? (Quantitatif ? Qualitatif ?) Si non, pourquoi ?</b>	
« Nous on le mesure sur certaines parties prenantes, notamment les fournisseurs et les concurrents de Michelin, à savoir est-ce que ces parties prenantes s'engagent dans des pratiques responsables qui sont cohérentes avec les directions que l'on initie dans notre partenariat avec Michelin ».	« On ne mesure pas directement cet impact, mais on reporte les relations avec les communautés locales ou les parties prenantes externes ».

Pour les deux répondants, le partenariat impacte le capital sociétal de Michelin, car il permet à l'entreprise d'entretenir de bonnes relations avec les communautés locales qui existent à proximité de son activité et de ses centres d'intérêt. Mais aussi parce que le partenariat lui confère une crédibilité dans les échanges qu'il peut entretenir avec le reste de la société civile. De même, le partenariat permet par un effet de mimétisme de donner un bon exemple à tous les partenaires de Michelin.

De plus, concernant la mesure de l'impact, l'entreprise ne l'évalue pas directement, mais elle reporte la qualité de ses relations avec l'ensemble de ses parties prenantes externes. Comme la firme, l'ONG ne mesure pas directement ces incidences, mais elle les apprécie au regard de la posture des fournisseurs et des concurrents de Michelin vis-à-vis de l'engagement responsable de ce dernier.

Donc le partenariat impacte le capital sociétal de l'entreprise qui assure à l'entreprise : des relations sereines avec les communautés locales ; une crédibilité dans ses relations avec la société civile ; le statut de modèle de référence auprès des acteurs de son écosystème.

De même, sans mesurer directement les conséquences du partenariat sur le capital sociétal, Michelin reporte l'état de ses relations avec ses acteurs externes justifiant ainsi la qualité des liens qu'il entretient avec les parties prenantes externes.

## Synthèse sur les capitaux

Comme le récapitule le tableau ci-après, l'ensemble des capitaux de Michelin est impacté par le partenariat qu'il co-construit avec le WWF.

On remarque également que l'évaluation de ces impacts n'est pas toujours directement faite. En effet, Michelin souligne à plusieurs reprises évaluer indirectement les incidences de la collaboration sur ses capitaux. De plus, l'ONG mesure ces impacts à travers les objectifs fixés afin d'encadrer le déroulé du partenariat.

Enfin, pour les répondants le partenariat crée de la valeur dans le cadre de l'ensemble des capitaux et n'en détruit que pour le capital financier puisque l'entreprise entreprend des dépenses financières pour l'opérationnalisation du projet.

***Tableau chap.10.18 : Impacts du partenariat sur les capitaux de Michelin***

Capital	Impact selon l'entreprise	Impact selon l'ONG	Exemple d'impact	Mesure de l'entreprise	Mesure de l'ONG	Création de valeur	Destruction de valeur
<b>Financier</b>	OUI	OUI	- Contribution financière - Retour sur investissement (durabilité, image, paix sociale)	OUI	NON	OUI	OUI
<b>Manufacturier</b>	OUI	OUI	Adaptation du capital	NON	OUI	OUI	NON
<b>Intellectuel</b>	OUI	OUI	Conception du caoutchouc	NON	NON	OUI	NON
<b>Humain</b>	OUI	OUI	- Compétences - Cohésion	NON	OUI	OUI	NON
<b>Environnemental</b>	OUI	OUI	Préservation du milieu naturel	OUI	OUI	OUI	NON
<b>Social</b>	OUI	OUI	- Adhésion - Fierté	INDIRECTE	NON	OUI	NON
<b>Sociétal</b>	OUI	OUI	- Relations sereines - Crédibilité - Modèle de référence	INDIRECTE	OUI	OUI	NON

### **C) Bilan sur les concepts fondamentaux et la pertinence du RI comme logique dans l'appréciation du partenariat**

Il s'agissait ici de se demander en quoi les concepts fondamentaux (*création de valeur et approche par capitaux*) du RI permettent de mieux saisir l'impact de la contribution du WWF à la performance globale de Michelin. Si la création de valeur est le « *processus qui donne lieu à l'augmentation, la réduction ou la transformation des capitaux résultant des activités et des réalisations* » (IIRC, 2013) alors, au regard des capitaux de Michelin qui sont impactés à travers son partenariat avec le WWF, on peut noter qu'il existe une interaction entre l'ONG et la performance de l'entreprise, car la maîtrise conjointe de l'ensemble des capitaux et du processus de création de valeur permettent à Michelin d'être globalement performante.

S'agissant de la création de valeur, le WWF y contribue par l'apport de compétences qui profitent à l'entreprise et son écosystème. En effet, le partenariat s'inscrit dans cette création de valeur et le *Reporting* Intégré permet de la visualiser.

S'agissant des capitaux, on remarque que le partenariat avec le WWF impacte l'ensemble des capitaux de l'entreprise : il y a donc un apport du partenariat pour l'entreprise qui interfère avec tous les capitaux de Michelin. De plus, le RI permet de dresser une approche découpée en capitaux ce qui permet de mieux saisir les conséquences et les liens entre les capitaux et ainsi permettre de maximiser la prise de recul.

Ainsi, le RI est une logique qui incite à une appréhension intégrée de l'activité de l'entreprise et de son écosystème et en ce sens le partenariat avec le WWF permet à Michelin de s'inscrire dans cette logique.

Nous allons analyser à présent le partenariat au regard des éléments constitutifs du *Reporting* Intégré.

#### ***3.2.1.2 Évaluation du partenariat au regard des éléments constitutifs du Reporting intégré***

Outre la logique qui en découle, le RI est une méthode qui permet aux entreprises de dresser un panorama complet de leur activité en lien avec leur écosystème. Nous allons exposer l'étude des impacts du partenariat selon les éléments constitutifs du *Reporting* Intégré (A) puis nous présenterons un bilan sur la pertinence des éléments constitutifs du *Reporting* Intégré comme méthode pour appréhender les apports du partenariat (B).

## A) Étude des impacts du partenariat selon les éléments constitutifs du *Reporting Intégré*

Nous allons utiliser les éléments constitutifs du RI préconisés par l'IIRC (2013) pour étudier les impacts du partenariat et voir en quoi la logique intégrée est pertinente pour saisir la contribution du WWF. Nous aborderons ainsi la présentation de l'organisation et de son écosystème (1), la gouvernance (2), Business model (3), les risques et les opportunités (4), la stratégie et allocation des ressources (5), les performances (6), les perspectives (7) et les modalités de préparation et de présentation du rapport (8).

### 1) *Présentation de l'organisation et de son écosystème*

En plus de connaître l'avis des répondants sur la place du WWF dans l'écosystème de l'entreprise, nous avons cherché à savoir si le partenariat était source d'informations pour Michelin.

**Tableau chap.10.19 : Synthèse des entretiens autour de la présentation de l'organisation et de son écosystème**

WWF	Michelin
<b>1) Le WWF fait-il partie de l'écosystème de Michelin ?</b>	
« Oui totalement. Michelin ne peut pas nous ignorer, on est totalement intégré dans leur écosystème, on dialogue, on travaille ensemble, on apporte des informations, de l'expertise, on fait avancer ».	« Oui bien sûr. Un comité permanent de parties prenantes externes a été créé en 2016 dont le WWF fait partie ».
	<b>1') Renseignez-vous cet élément ? Avec quel type d'indicateur ?</b>
	« Oui. Des indicateurs quantitatifs et qualitatifs ».
<b>2) L'ONG fournit-elle des informations sur :</b>	
<b>Les besoins et intérêts légitimes des PP ?</b>	
« Oui on met à disposition notre expertise sur ce sujet ».	« Oui comme toutes les parties prenantes en interaction avec l'entreprise ».
<b>Les conditions macro et micro-économique ? (Tendances sectorielles ?)</b>	
« Oui, on a de la connaissance sur le secteur et l'économie de ce secteur ».	« Oui. »
<b>Les forces du marché ? (Points forts et faiblesses des concurrents ? Demande de la clientèle ?)</b>	
« On peut aussi les renseigner sur le niveau d'engagement de leurs concurrents. On est en train de créer l'offre donc pour le moment on n'a pas de demande clientèle forte ».	« Oui. »
<b>Le rythme et les effets des mutations technologiques ?</b>	
« Non on ne leur donne pas d'informations ».	« Non. »
<b>Les questions sociétales (population et changements démographiques ? droits de l'Homme ? santé ? Pauvreté ? Valeurs collectives et systèmes éducatifs ?)</b>	
« Oui complètement à travers nos équipes qui travaillent sur le terrain qui connaissent très bien les problématiques locales, sociales, politiques, etc ».	« Oui. »
<b>Les défis environnementaux ? (Changement climatique ? Perte d'écosystèmes ? Pénuries de ressources ?)</b>	
« Oui sur tous les aspects environnementaux ».	« Oui. »
<b>L'environnement juridique et réglementaire dans lequel l'organisation évolue ?</b>	
« Oui [...], car on a une direction qui travaille sur les actions de lobbying au niveau de la commission européenne ».	« Oui. »
<b>Le contexte politique des pays dans lesquels l'organisation est présente ?</b>	
« Oui ».	« Oui. »

Tout d'abord, nos répondants s'accordent pour souligner la place qu'occupe le WWF au sein de l'écosystème de Michelin. L'ONG est en effet membre d'un comité permanent de parties prenantes créé par le groupe en 2016. Le WWF souligne également être « *totalelement intégré* » dans l'écosystème de Michelin, ce qui se manifeste par des dialogues et une co-construction basée sur l'apport d'informations et d'expertise. Le RI préconise aux organisations de renseigner les acteurs de leur écosystème : ainsi la relation de Michelin avec le WWF lui permet de satisfaire ce point.

De plus, le partenariat permet à Michelin de capitaliser des informations sur des éléments de son écosystème comme les besoins et les intérêts légitimes de ses parties prenantes, les conditions macro et micro-économiques, les forces du marché ou encore les questions sociétales ou environnementales, mais aussi l'environnement juridique et réglementaire de Michelin ou les contextes géopolitiques des pays dans lesquels le groupe est implanté.

Cet apport informationnel qui découle du dialogue et des échanges offre un panorama intéressant pour le groupe ce qui lui permet d'être réactif et ainsi d'être performant.

Donc le partenariat permet à l'entreprise de bénéficier d'informations variées qui renforcent la vision globale de l'écosystème de la firme.

## 2) Gouvernance

L'IIRC (2013) présente les organes de gouvernances comme toute(s) « *personne(s) ou organe(s) chargé(s) de superviser l'orientation stratégique de l'organisation ainsi que ses obligations de rendre compte et d'adopter une gestion responsable* ». Nous avons cherché à savoir comment le WWF intervient dans la gouvernance de Michelin et si ce point est précisé dans la communication de l'entreprise.

**Tableau chap.10.20 : Synthèse des entretiens autour des éléments concernant la gouvernance**

WWF	Michelin
<b>1) Est-ce un thème sur lequel Michelin vous sollicite ? Si oui, comment ?</b>	<b>1) Renseignez-vous cet élément ? Avec quel type d'indicateur ?</b>
« <i>On apporte une expertise sur la manière dont est géré la joint-venture. On les conseille sur la manière dont devrait être organisée l'activité en fonction des postes qui sont prévus</i> ».	« <i>Oui avec des indicateurs quantitatifs et qualitatifs également</i> ».
<b>2) Au regard du partenariat avec Michelin, intervenez-vous dans la gouvernance de Michelin ? Comment ?</b>	<b>2) Le WWF intervient-il dans votre gouvernance ? Si oui, comment ?</b>
« <i>Oui on participe à des panels de Michelin en apportant notre expertise environnementale, sociétale et sociale</i> ».	« <i>Oui le WWF intervient via un comité de parties prenantes [...] nous leur rendons compte de ce que nous faisons et deuxièmement nous sollicitons leur avis et leur conseil sur des actions que nous menons. Ça va dans les deux sens. On les informe et on reçoit leur conseil. Ce qui est intéressant également c'est le débat entre les parties prenantes au cours de ces réunions</i> ».

Nos répondants soulignent que l'ONG est présente dans la gouvernance de l'entreprise. En effet, la contribution du WWF dans la gouvernance de Michelin se matérialise « *via un comité de parties prenantes* » (Michelin) par lequel l'ONG apporte une « *expertise environnementale, sociétale et sociale* » (WWF). Cette présence au sein du comité permet également à l'ONG d'être informée des activités de l'entreprise et de pouvoir ainsi les conseiller sur les démarches stratégiques du groupe.

Donc le WWF est bien présent dans la gouvernance de Michelin qui est consulté sur les thématiques environnementales, sociétales et sociales. Par ailleurs, Michelin fait référence à cette présence dans ses documents institutionnels.

### **3) Business model**

L'IIRC (2013) définit le business model d'une entreprise comme le « *système que l'organisation adopte pour convertir les ressources, par ses activités, en réalisations et résultats dans le but de remplir ses objectifs stratégiques et créer de la valeur à court, moyen et long termes* ». Les réalisations sont selon l'organisation tous les « *produits et services ainsi que tous dérivés et déchets de l'organisation* » et les résultats se concrétisent par les « *conséquences internes et externes (positives et négatives) pour les capitaux du fait des activités et des réalisations de l'organisation* ». Nous avons cherché à savoir en quoi le partenariat impactait le business model de Michelin (a) et quelles en étaient les conséquences internes et externes pour le groupe (b).

#### **a) L'impact du partenariat sur le business model**

Il s'agit ici de savoir si le partenariat avec le WWF peut impacter le business model de Michelin et en quoi l'ONG peut être une ressource pour le groupe.

**Tableau chap.10.21 : Synthèse des entretiens autour des éléments concernant le business model**

WWF	Michelin
<b>1) Le partenariat impacte-t-il le business model de l'entreprise ? Si oui comment et pourquoi ?</b>	
« Oui [...] notre objectif est de transformer la manière dont s'approvisionne Michelin pour ensuite l'utiliser. Donc notre partenariat a un impact sur la manière dont ils font leur pneu ».	« Oui il impacte notre business model mais il ne fait que renforcer ce que nous avons commencé à mettre en place. C'est un impact qui concerne la chaîne de création de valeur du caoutchouc naturel ».
<b>2) Le mesurez-vous ? Si oui, avec quel type d'indicateur ? Si non, pourquoi ?</b>	
« Oui, l'objectif c'est qu'à terme Michelin ne se fournisse plus qu'en caoutchouc naturel responsable, donc il y a le suivi des évolutions. Il y a plusieurs objectifs qui servent d'étapes pour aller peu à peu vers l'approvisionnement qui soit 100% caoutchouc naturel qui répond au critère de durabilité ».	« L'impact sur le business model en lui-même non, mais il y a le suivi des objectifs du partenariat ».
<b>3) Renseignez-vous Michelin sur cet élément ? Si oui, avec quel type d'indicateur ?</b>	
« Oui via les points d'étapes. Des indicateurs quantitatifs et qualitatifs ».	« C'est reporté avec des indicateurs qualitatifs et quantitatifs ».
<b>4) En quoi le WWF est une ressource pour Michelin ?</b>	
« Par l'expertise que l'on apporte et qu'ils n'ont pas, par les réseaux apportés et notre volonté de transformer le marché ».	« C'est une ressource intellectuelle, matérielle, sociale qui nous aide à développer nos projets [...] ».
<b>5) Au niveau de l'activité de Michelin, en quoi le partenariat lui permet de :</b>	
<b>Se distinguer le marché ?</b>	
« C'est une entreprise qui a pris un engagement zéro déforestation, ce type d'engagement est de plus en plus médiatisé et reconnu [...] c'est une entreprise qui sera capable de tracer sa matière première, de dire qu'elle sait d'où vient son caoutchouc [...] c'est un critère de différenciation important. Ensuite Michelin pourra se servir de cet argument comme un argument de vente ».	« Oui, car comme nous sommes en pointe sur cette problématique que nous avons pu établir un partenariat avec le WWF que nous avons consolidé notre avance par rapport à notre concurrent sur cette problématique ».
<b>D'innover ?</b>	
« L'entreprise innove, car il y a cette stratégie d'améliorer, de réduire l'impact social, environnemental, d'améliorer la qualité du pneu, de faire qu'il soit plus résistant, qu'il dure plus longtemps, donc ça s'intègre dans un processus de recherche et d'amélioration du pneu ».	« Oui à travers les nombreux échanges et les idées qui émergent de notre collaboration ».
<b>S'adapter au changement ?</b>	
« Oui puisque Michelin s'adapte à son environnement et aux problématiques actuelles. Il s'engage dans la durabilité et anticipe les législations futures ».	« Oui, le WWF est un appui dans cette conduite progressive du changement ».
<b>6) Mesurez-vous ces impacts sur l'activité de Michelin ? Si oui comment ?</b>	
« Non, sauf pour le changement où ça entre dans l'évaluation du partenariat ».	« Non pas pour ça. Que voulez-vous mesurer ? [...] On a déjà beaucoup de reporting à faire. C'est des choses que l'on ressent, on voit bien l'impact positif que l'on a, l'impact positif est évident et manifeste on a donc pas besoin de le mesurer. [...] »

Pour les deux répondants, le partenariat impacte le business model de l'entreprise. Le WWF explique que la transformation initiée par la collaboration modifie la manière de concevoir le pneumatique de l'entreprise. Michelin rejoint cette vision, mais nuance en expliquant que le partenariat ne fait que conforter et consolider un positionnement responsable dans lequel s'inscrit le groupe depuis longtemps.

L'ONG mesure cet impact par les objectifs qui lui servent à rythmer l'évolution du partenariat et qui sont composés d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs. L'entreprise ne mesure pas l'impact en tant que tel, mais se réfère aux objectifs qui structurent l'avancée de la collaboration et communique dessus à travers ses documents institutionnels.

Les deux répondants exposent également que l'ONG est une ressource de par les compétences qu'elle apporte à Michelin et qui « aide » (Michelin) l'entreprise à développer ses projets.

Enfin, le partenariat est présenté comme un levier par nos deux acteurs puisqu'il permet à Michelin :

- de se *distinguer du marché* : Michelin explique qu'ils ont en ce sens « *consolidé notre avance par rapport à notre concurrent sur cette problématique* ». Pour le WWF, la traçabilité du caoutchouc est un « *argument de vente* » et de « *différenciation* » important.

- *d'innover* : grâce aux nombreux échanges qui se réalisent entre les deux structures, mais aussi par la dynamique de durabilité qui rythme la production de Michelin et qui est consolidée par la collaboration avec l'ONG.

- et de *s'adapter aux changements* : en étant « *un appui dans cette conduite progressive du changement* » (Michelin) et en permettant à l'entreprise d'anticiper les législations et les problématiques futures (WWF).

Les deux répondants précisent ne pas mesurer cet impact, mais l'entreprise annonce être consciente de ces impacts : « *c'est des choses que l'on ressent, on voit bien l'impact positif que l'on a, l'impact positif est évident et manifeste on a donc pas besoin de le mesurer* » (Michelin).

#### **b) L'impact interne et externe du partenariat**

Il s'agit ici d'apprécier les impacts internes et externes du partenariat pour l'entreprise.

**Tableau chap.10.22 : Synthèse des entretiens autour des éléments concernant les impacts internes et externes du partenariat**

WWF	Michelin
<b>7) Le partenariat a-t-il des impacts en interne pour Michelin ? Le mesurez-vous ? Si oui, comment ?</b>	
<b>Sur le moral du personnel</b>	
« Pour l'interne ça joue sur la satisfaction des collaborateurs de travailler dans un groupe engagé ». « On ne le mesure pas. »	« Oui je pense que ça un impact positif sur l'état d'esprit interne et la motivation. Pas directement, mais c'est possible avec des baromètres sociaux. »
<b>Sur la réputation</b>	
« Ça impacte également la réputation du groupe au regard de ses engagements responsables ». « On ne le mesure pas. »	« Oui. Pour la mesure, non, mais on le sait. »
<b>Sur le chiffre d'affaire</b>	
« [...] oui puisqu'il va avoir un retour sur investissement au regard de la durabilité notamment par la vente auprès d'une clientèle qui va être dans la demande cette durabilité ». « On ne le mesure pas. »	« Non a priori il n'y a pas d'incidences directes. »
<b>8) Le partenariat a-t-il des impacts en externe pour Michelin ? Le mesurez-vous ? Si oui, comment ?</b>	
<b>Sur la satisfaction clientèle</b>	
« Oui Michelin a des clients grand-compte, ils font du B2B, mais aussi du B2C. Ces messages de durabilité sont importants, les clients y sont sensibles donc il y a un impact [...] Pour les clients grand-compte, c'est aussi transformer la demande pour que ces clients exigent de la durabilité ». « On ne le mesure pas. »	« Non, car on ne fait pas beaucoup de communication sur le sujet donc ce n'est pas très connu du grand public. »
<b>Sur la fidélité</b>	
« Le client va être en attente de ce type de comportement et l'inciter à s'intéresser à Michelin ». « On ne le mesure pas. »	« Non comme la réponse du dessus. »
<b>Sur les effets sociaux et environnementaux</b>	
« Vendre des pneus durables impacte oui l'environnement par la remise en cause de la déforestation ou la sauvegarde de la biodiversité et pour le social sur le terrain par exemple ça crée des emplois ». « On ne le mesure pas. »	« Oui évidemment, le partenariat impacte l'environnement, les communautés locales et les hommes au sein de l'entreprise. Des emplois sont créés par la création d'entreprises sur place. C'est reporté pour certains. »

Pour les deux répondants, le partenariat a un impact interne pour l'entreprise. En effet, pour le WWF le partenariat influence, le moral du personnel, la réputation de l'entreprise, mais aussi son chiffre d'affaire. Michelin rejoint cette position à l'exception du chiffre d'affaire. En effet, pour le groupe le partenariat n'a pas d'incidences directes sur son chiffre d'affaire. Les deux acteurs ne mesurent pas ces impacts internes liés à la collaboration néanmoins il existe chez Michelin des baromètres sociaux qui peuvent apprécier le moral du personnel.

Par ailleurs, il y a également des impacts externes qui découlent du partenariat. Pour l'entreprise ces impacts externes se recentrent sur les effets sociaux et environnementaux générés par la collaboration avec le WWF comme l'empreinte sur l'environnement ou les communautés locales ou bien les emplois qui peuvent être créés. Pour Michelin il n'y a pas d'impact sur la satisfaction clientèle ou encore sur la fidélité, car le groupe explique ne pas beaucoup communiquer sur le sujet vers l'extérieur. A l'inverse, pour l'ONG ces impacts externes se manifestent dans la satisfaction clientèle et la fidélité puisque le client exige désormais de la durabilité (WWF).

S'agissant de la mesure, l'ONG ne mesure pas ces impacts néanmoins s'agissant des effets sociaux et sociétaux du partenariat, Michelin en reporte certains.

Donc le partenariat a un impact sur le business model de l'entreprise puisqu'il est synonyme d'une transformation qui affecte la manière de concevoir la chaîne de création de valeur du caoutchouc naturel. Ces incidences s'expriment par : une distinction sur le marché ; de l'innovation ; une adaptabilité aux changements.

De plus, le partenariat a également des effets internes comme des conséquences sur le moral du personnel ou encore sur la réputation de la firme et des effets externes, notamment sur l'empreinte sociale et environnementale du groupe.

En règle générale, la mesure des impacts sur le business model de Michelin n'est pas réalisée directement, mais le groupe annonce reporter et apprécier qualitativement ces incidences qu'il sait positives.

#### **4) Risques et opportunités**

Nous avons cherché à savoir comment le partenariat permettait à Michelin d'agir sur les risques et les opportunités et en quoi il influençait la capacité de création de valeur de l'entreprise.

**Tableau chap.10.23 : Synthèse des entretiens autour des éléments concernant les risques et les opportunités**

WWF	Michelin
<b>1) En quoi le WWF aide-t-il l'entreprise à agir sur les risques ?</b>	
« [...] Michelin anticipe des problématiques sociales et environnementales qui pourraient arriver s'il n'y avait pas eu en amont ce travail sur lequel on l'accompagne ».	« Il nous permet de réduire les risques puisqu'il s'agit d'une aide qui nous permet d'être efficace dans ce que l'on a faire ».
<b>2) En quoi le partenariat permet-il à l'entreprise de saisir une opportunité ?</b>	
« [...] se différencier de ses concurrents qui n'ont pas cette ambition d'un point de vue environnemental. Il y a aussi une volonté de la direction d'améliorer leur produit tout simplement [...] donc ça renforce son positionnement ».	« Il nous permet de saisir des opportunités, car il nous permet de rencontrer des personnes, de réfléchir à des sujets en nous suggérant de nouvelles méthodes ».
<b>3) En quoi le partenariat influence positivement ou négativement sur la capacité de création de valeur de Michelin ?</b>	
« Ça influence positivement sa capacité de création de valeur puisque ça permet à Michelin de dire que leur business est responsable. Le partenariat responsabilise son activité et sa manière de produire donc ça apporter une création de valeur durable ».	« Positivement, car on est challengé sur des thématiques sur lesquelles nous agissons et sur lesquelles on s'améliore ».

Pour les deux répondants, le partenariat permet d'agir sur les risques puisqu'il « aide dans la démarche de l'entreprise » (Michelin) et qu'il permet l'anticipation « des problématiques sociales et environnementales qui pourraient arriver » (WWF).

Par ailleurs, il permet aussi à l'entreprise de saisir des opportunités, car selon Michelin, l'ONG détient un réseau et des compétences profitables à la firme qui lui permettront de « *se différencier de ses concurrents* » (WWF). Enfin, pour les deux acteurs le partenariat a une influence positive, car il permet : de challenger l'entreprise ; et de communiquer sur la responsabilisation de son activité.

Donc le partenariat permet à Michelin de faire face aux risques et aux opportunités ce qui influence positivement sa création de valeur.

### 5) Stratégie et allocation des ressources

La stratégie d'une entreprise est selon l'IIRC (2013) l'« *ensemble des objectifs ainsi que des stratégies adoptées pour les atteindre* » et les ressources, c'est-à-dire, l'ensemble des « *capitaux (tangibles et intangibles) que l'organisation utilise dans le cadre de ses activités* ». Nous avons cherché à savoir en quoi le partenariat agissait sur la stratégie de Michelin et l'allocation des ressources de la firme.

**Tableau chap.10.24 : Synthèse des entretiens autour des éléments concernant la stratégie et l'allocation des ressources**

WWF	Michelin
<b>1) Le partenariat améliore-t-il la visibilité de Michelin sur son ambition stratégique ? Comment et pourquoi ?</b>	
« On travaille ensemble sur une transformation. C'est du très long terme. Ça donne de la visibilité sur sa stratégie. Sur la transformation du marché et de son activité. Ça s'intègre dans une stratégie à long terme ».	« Oui, grâce aux échanges que nous avons, grâce aux informations que le WWF nous donne, le partenariat permet de sortir de la vision court terme et d'avoir une vision de long terme et plus globale ».
<b>2) L'ONG est-elle sollicitée dans la formalisation de la stratégie de l'entreprise ? Dans le plan d'allocation des ressources pour mettre en œuvre cette stratégie ?</b>	
« Oui, on est sollicité [...] c'est un dialogue permanent qui fait qu'on influence des décisions qui sont prises au niveau des COMEX [...] on est consulté sur la manière dont va être géré le caoutchouc pour produire le pneu ».	« On les sollicite sur un point précis qui est le caoutchouc naturel durable, pas sur la stratégie de l'entreprise en générale, mais sur un des aspects de la stratégie ».
<b>3) Est-il possible au regard du partenariat de dresser des objectifs à court terme ? moyen terme ? long terme ?</b>	
« Oui il y a plusieurs objectifs [...] visibles dans le document de leur politique d'achat ».	« Oui, ils sont liés à la création de valeur du caoutchouc naturel durable ».
<b>4) Le WWF est-il une ressource dans cette ambition stratégique ?</b>	
« Oui puisqu'on les accompagne dans la transformation en apportant une technicité qu'ils ne possèdent pas forcément ».	« Oui grâce à ses compétences ».
<b>5) Le WWF apporte-t-il des ressources dans cette ambition stratégique ? Si oui, lesquelles ?</b>	
« Oui autre que le réseau et les compétences, on a des études internes qui concernent le partenariat, mais qui vont aussi au-delà du partenariat ».	« Oui, il apporte ce qu'il sait, ses idées, sa façon de faire, mais aussi ses relations avec les autres parties prenantes ».
<b>6) Le partenariat agit-il comme levier de différenciation ? Procure-t-il un avantage compétitif pour l'entreprise ?</b>	
« Oui [...] c'est un levier de différenciation, car c'est se dégager de la concurrence, c'est répondre au souci de durabilité exigé socialement, c'est aussi anticiper les problématiques ».	« Oui, mais ce n'est pas le partenariat qui crée cette différenciation ou cet avantage compétitif, il consolide notre démarche ».

Pour les deux répondants, le partenariat permet à Michelin d'améliorer sa visibilité sur son ambition stratégique grâce aux échanges qui découlent de la collaboration et qui apportent au groupe des informations.

De plus, les deux acteurs soulignent l'approche globale et la vision sur le long terme générées par le partenariat.

Par ailleurs, les deux organisations expliquent que le WWF est une ressource stratégique de par sa technicité et l'accompagnement que l'ONG apporte à Michelin. En ce sens, l'ONG apporte des ressources stratégiques pour l'entreprise comme : des idées ; un réseau ; des compétences ; des méthodes ; du savoir scientifique.

De plus, l'ONG est sollicitée dans l'allocation des ressources sur des thématiques très précises qui gravitent autour du caoutchouc naturel.

Donc, le partenariat a bien un impact sur la stratégie et l'allocation des ressources, mais cette incidence se recentre sur la thématique du partenariat à savoir la responsabilisation de la chaîne de valeur du caoutchouc naturel.

## **6) Performances**

La performance de l'organisation est exposée par l'IIRC (2013) comme l'« *ensemble des réalisations de l'organisation liées à ses objectifs stratégiques et ses résultats, en termes d'effets sur les capitaux* ». Nous avons inscrit nos travaux de recherche en retenant l'approche globale de la performance selon Reynaud (2003) et quadri-axiale selon (Uzan, 2013), c'est-à-dire qu'elle intègre le caractère social, sociétal, environnemental et économique. Nous avons cherché à savoir en quoi le partenariat avec le WWF impactait la performance de Michelin et dans quelle mesure leur collaboration rayonnait sur la performance quadri-axiale de l'entreprise.

**Tableau chap.10.25 : Synthèse des entretiens autour des éléments concernant les performances**

WWF	Michelin
<b>1) En quoi le partenariat impacte-t-il la performance de l'entreprise?</b>	
« [...] s'engager dans ce niveau d'ambition impacte la performance, puisque ça transforme, ça améliore la manière de faire ».	« Car il nous permet de réfléchir et d'agir sur des thématiques importantes. Il nous permet aussi de consolider notre démarche donc il renforce notre démarche de performance ».
<b>2) Ce partenariat impacte-t-il :</b>	
<b>La performance économique de Michelin ?</b>	
« Oui par le retour sur investissement et la différenciation générée par ce souci de durabilité ».	« Oui, car ça nous permet de stabiliser l'approvisionnement de notre matière première qui est stratégique pour nous ».
<b>La performance sociale de Michelin ?</b>	
« Oui par la responsabilisation de ces processus, de sa chaîne de sa valeur, de l'implication des salariés et des emplois que cela peut créer autour de ce principe de zéro déforestation ».	« Oui, car elle nous permet d'avoir de bonnes relations avec les parties prenantes internes ».
<b>La performance environnementale de Michelin ?</b>	
« Oui sur le produit en lui-même, sur le recul de la déforestation et la préservation de la biodiversité, des animaux et de leur habitat ».	« Oui elle nous permet d'avoir une bonne performance environnementale sur les sites [...] »
<b>La performance sociétale de Michelin ?</b>	
« Oui vis-à-vis des communautés locales et de la transformation de l'activité dans les zones où ils sont implantés ».	« Oui, car elle nous permet d'avoir de bonnes relations avec les parties prenantes internes ».
<b>3) Renseignez-vous Michelin sur un de ces impacts ? Si oui, comment ?</b>	<b>3) Quels sont les indicateurs (quantitatifs ? qualitatifs ?) utilisés pour mesurer ces impacts sur la performance ?</b>
« Par les objectifs à réaliser à travers les points d'étapes sur les indicateurs donnés en début d'entretien ».	« Des indicateurs qualitatifs et quantitatifs présents dans les rapports ».
<b>4) En quoi le partenariat permet-il à Michelin de répondre aux besoins de ses parties prenantes ?</b>	
« Chaque partie prenante de Michelin a des attentes [...] on répond à de grosses préoccupations notamment au niveau des communautés locales. Au niveau de l'actionnariat, il y a de plus en plus ce critère de durabilité et de RSE [...] au niveau des investisseurs c'est également la même chose [...] »	« Car on répond à une problématique environnementale. Les parties prenantes ont des attentes pas forcément convergentes entre elles ou avec les nôtres, notre implication dans ce partenariat permet de couvrir leurs attentes ».
<b>5) En quoi le partenariat permet-il à Michelin de faire le lien entre ses performances passées et ses performances actuelles ?</b>	
« [...] ça lui permet d'évoluer et de voir que par rapport à avant, il y a des progrès qui ont été faits ».	« On peut prendre du recul sur ce qui a été fait pour mieux avancer, mais on se concentre sur les objectifs de demain ».

Pour les deux répondants, le partenariat impacte la performance de l'entreprise. En effet, l'ONG souligne que la transformation induite par la collaboration a une incidence sur la performance de Michelin. L'entreprise ajoute que sa performance est impactée par la collaboration grâce aux échanges et au travail commun entrepris avec le WWF qui consolide et renforce sa démarche.

De même, pour nos répondants le partenariat rayonne sur les quatre segments de la performance de Michelin :

- au niveau économique, il permet selon l'entreprise de stabiliser l'approvisionnement de sa matière première que le groupe inscrit comme « stratégique ». Le WWF souligne que le partenariat permet à Michelin de se différencier de la concurrence et de bénéficier à plus long terme d'un retour sur investissement ;

- au niveau social, il permet de créer de l'emploi, d'impliquer les salariés et d'entretenir de bonnes relations avec les parties prenantes internes ;

- au niveau environnemental, il permet au groupe de s'inscrire dans une démarche favorisant la préservation de son environnement en s'engageant par exemple dans le recul de la déforestation ;

- au niveau sociétal, il permet à l'entreprise d'avoir de bonnes relations avec les parties prenantes externes et notamment les communautés locales dans les zones où l'activité du groupe est implantée.

Au niveau de la mesure des impacts sur la performance, le groupe utilise des indicateurs qualitatifs et quantitatifs à travers le *reporting* qu'il effectue. Le WWF quant à lui trace ces impacts par la fixation et le suivi des objectifs qu'il insère dans le partenariat.

Par ailleurs, le partenariat permet à Michelin de répondre aux besoins de ses parties prenantes, car le groupe répond à des préoccupations environnementales. Michelin souligne que le partenariat permet de satisfaire des attentes des parties prenantes qui ne sont pas forcément convergentes entre elles.

Enfin, même si le partenariat permet à l'entreprise de prendre du recul sur ses performances passées, Michelin explique être tourné vers l'avenir : « *on se concentre sur les objectifs de demain* ».

Donc le partenariat impacte la performance de l'entreprise. Cet impact est global puisqu'il se manifeste sur l'ensemble des segments (*économique, social, environnemental et sociétal*) de la performance du groupe. De plus, Michelin rend compte des performances à travers une batterie d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs. Pour le WWF, les impacts du partenariat sur les performances de Michelin sont appréciés à travers les objectifs fixés pour organiser la collaboration.

## **7) Perspectives**

Nous avons cherché à savoir en quoi le partenariat permettait à Michelin de se projeter sur l'avenir. Nous avons également demandé à Michelin quel était son positionnement vis-à-vis du *Reporting Intégré*.

**Tableau chap.10.26 : Synthèse des entretiens autour des éléments concernant les perspectives**

WWF	Michelin
<b>1) Le partenariat permet-il à Michelin d'appréhender l'avenir ? Si oui, comment ?</b>	
« Oui, en anticipant et en s'engageant dans des problématiques inévitables et d'actualité qui vont s'intensifier ».	« Oui en réfléchissant et en agissant sur des problématiques importantes ».
	<b>2) Le reporting intégré a-t-il vocation à supplanter le reporting classiquement dissocié ? (financier et extra-financier) et à devenir le principal reporting de l'organisation ?</b>
	« Pour nous le reporting intégré c'est la bonne démarche. C'est la démarche dans laquelle on inscrit notre manière de reporter. Après, je ne sais pas ».

Pour les deux répondants, le partenariat permet à l'entreprise de se tourner vers l'avenir puisqu'il permet à l'entreprise d'anticiper et de réfléchir sur « des problématiques inévitables et d'actualité qui vont s'intensifier » (WWF).

De plus, Michelin annonce s'inscrire dans la démarche du *Reporting Intégré* en soulignant qu'il s'agissait de « la bonne démarche ».

#### **8) Modalités de préparation et de présentation**

Il s'agissait ici de recueillir l'avis des répondants sur les apports du partenariat et de l'ONG sur les modalités de préparation et de présentation.

**Tableau chap.10.27 : Synthèse des entretiens autour des éléments concernant les modalités de préparation et de présentation**

WWF	Michelin
<b>1) Le WWF aide-t-il Michelin à sélectionner les informations dans son rapport ?</b>	
« En fait, on intervient sur la partie qui nous concerne donc on cible ce qui est important ».	« Non ».
<b>2) Quelles sont les informations que le WWF transmet à Michelin ?</b>	
« Nous on complète ou on valide les informations. Sur l'ambition globale, au regard des objectifs fixés, d'un point de vue quantitatif et qualitatif et les axes développés dans le cadre du partenariat ».	« Le WWF nous apporte beaucoup d'informations sur ce qu'ils font, mais aussi sur la thématique qui nous intéresse ».

Au regard des réponses on remarque que l'ONG ne participe pas à l'élaboration complète du document de l'entreprise. Néanmoins, le WWF peut apporter des informations sur le partenariat et ainsi permettre à Michelin de mettre en lumière des informations pertinentes.

## **B) Bilan sur la pertinence des éléments constitutifs du *Reporting Intégré* comme méthode pour appréhender les apports du partenariat**

Il s'agissait ici de voir en quoi les éléments constitutifs du RI permettent de saisir l'impact de la contribution du WWF à la performance globale de Michelin.

Afin de construire le *Reporting Intégré*, l'IIRC (2013) a dressé un ensemble de préconisations qui se manifestent par les éléments constitutifs que nous venons de présenter ci-dessus. Ces éléments permettent une projection transversale de l'organisation, mais aussi une projection sur le long terme et reliée à l'écosystème de l'entreprise.

Après étude des verbatims de nos répondants, nous notons que le partenariat permet d'aborder chacun de ces éléments constitutifs. En effet, pour chaque item exposé nous observons un impact du partenariat ou bien une contribution de l'ONG qui permet de nourrir le rapport. Par conséquent, ce travail autour des éléments constitutifs nous permet de souligner que la relation entre Michelin et le WWF contribue à sa performance puisqu'elle offre à l'entreprise un panorama complet sur les éléments de son activité et sa stratégie.

Par ailleurs, le *Reporting Intégré* permet ici de saisir l'impact de la contribution du WWF puisqu'il permet un récapitulatif des apports générés par la collaboration et une projection sur les suites à mener.

Ainsi le RI est une méthode et le partenariat avec le WWF permet à Michelin de s'inscrire dans le cadre de cette méthodologie.

### *3.2.1.3 Synthèse des résultats sur l'appréciation du partenariat à travers le RI : logique rythmée par des concepts fondamentaux et méthode structurée par des éléments constitutifs*

À partir de ce travail, nous pouvons conclure à travers les verbatims des répondants que la collaboration entre le WWF et Michelin est source de valeur et qu'elle impacte les capitaux de la firme. En effet, pour l'ensemble des réponses on remarque qu'il y a une contribution de l'ONG à la performance de l'entreprise, notamment à la performance environnementale de Michelin qui profite des ressources du WWF dans le cadre de la responsabilisation de sa chaîne de valeur de caoutchouc naturel. Nous avons également souligné que le partenariat profitait également à la performance sociale, sociétale et économique de l'entreprise.

De même, nous soulignons que le RI permet d'encadrer la relation partenariale entre Michelin et le WWF. En effet, le RI peut être perçu comme une logique qui permet à l'organisation de concevoir son activité et sa stratégie de manière corrélée avec son écosystème. En ce sens la collaboration entre nos deux répondants positionne le groupe dans une démarche qui intègre les préoccupations de ses parties prenantes internes et externes à sa stratégie.

De plus, le RI peut également être perçu comme une méthode qui offre un cadre incitatif pour rendre compte de la création de valeur. À travers les réponses de l'ONG et de l'entreprise, il est intéressant de noter qu'en plus d'être une source de réflexion et d'informations pour l'entreprise, le partenariat permet de compléter les items du rapport.

### ***3.2.2 Analyse des entretiens semi-directifs autour du partenariat évalué sous le prisme de la logique du Reporting Intégré : le point de vue des parties prenantes***

Nous avons interrogé plusieurs parties prenantes internes et externes du Groupe Michelin afin de recueillir leur perception sur le partenariat que l'entreprise réalise avec le WWF. Nous nous sommes appuyés sur le *Reporting Intégré* pour structurer notre collecte et ainsi interroger les répondants sur les impacts du partenariat sur la création de valeur et les capitaux de Michelin et de leur organisation. Nous avons également souhaité recueillir leur avis sur le *Reporting Intégré* et la pertinence de la collaboration du WWF face à la logique de connectivité des capitaux et de visibilité sur le long terme. Pour rappel ces entretiens se sont réalisés auprès de 8 répondants différents.

**Tableau chap.10.28 : Récapitulatif des répondants des premiers entretiens de l'étude de cas exploratoire**

<b>Intitulé du répondant</b>	<b>Signification</b>	<b>Type de parties prenantes</b>
<b>ONG-ENV</b>	ONG environnementale	Externe
<b>DIST-MICH</b>	Distributeur de Michelin	Externe
<b>CONC-MICH</b>	Concurrent de Michelin	Externe
<b>DG-SPP</b>	Directeur Général du Syndicat Professionnel du Pneu	Externe
<b>MICH-COLLJU</b>	Collaborateur junior de Michelin	Interne
<b>MICH-COLLSE</b>	Collaborateur sénior de Michelin	Interne
<b>MICH-SYND</b>	Syndicat interne chez Michelin	Interne
<b>DG-IIRC</b>	Directeur Général Délégué de l'IIRC	Externe

Nous ferons tout d'abord la présentation des résultats de notre travail autour de l'avis des parties prenantes de Michelin sur son partenariat avec le WWF ainsi que le *Reporting Intégré* (3.2.2.1). Puis nous dresserons une synthèse générale de cette perception (3.2.2.2).

#### ***3.2.2.1 Présentation des résultats***

Nous avons organisé notre réponse en trois temps. Ainsi, nous verrons tout d'abord l'avis des parties prenantes internes et externes sur le partenariat (A) puis leur avis sur le *Reporting Intégré* (B) pour finalement aboutir à une synthèse de cette analyse.

#### **A) Avis des parties prenantes internes et externes sur le partenariat**

Nous avons dans un premier temps interrogé les parties prenantes sur leur perception du partenariat en mobilisant les concepts fondamentaux du *Reporting intégré*. Nous verrons ainsi dans un premier temps, la perception des répondants sur les apports du partenariat pour Michelin et pour autrui (1), puis leur perception de l'impact du partenariat sur la création de valeur (2), mais aussi sur les capitaux (3). Nous verrons également la perception des

répondants sur la contribution du WWF à la performance de Michelin (4) et sur l'impact du partenariat sur leurs pratiques et celles de l'entreprise (5). Pour enfin aborder leur perception de la pertinence de l'ONG dans le partenariat (6) et la mesure de la contribution des ONG à la performance globale des firmes (7).

### ***1) Perception des répondants sur les apports du partenariat pour Michelin et pour autrui***

Nous avons interrogé nos répondants sur les apports du partenariat pour Michelin et pour eux-mêmes.

***Tableau chap.10.29 : Apport du partenariat pour Michelin et pour autrui***

<b>Répondants</b>	<b>Apport du partenariat pour Michelin</b>	<b>Apport pour le répondant</b>	<b>Si oui, quoi ?</b>
<b>ONG-ENV</b>	« des compétences qu'elle n'a pas » « des idées pour innover et se démarquer de la concurrence »	OUI	« crédibilise nos demandes auprès des entreprises » ; « des idées » ; « modèle d'application »
<b>DIST-MICH</b>	« visibilité sur les problématiques » ; « de la matière pour communiquer »	OUI	« produit en adéquation avec le marché »
<b>CONC-MICH</b>	« l'opérationnalisation de sa RSE » ; « des méthodes » ; « des bonnes pratiques qui peuvent faire défaut »	NON	/
<b>DG-SPP</b>	« un marqueur visible de sa politique environnementale »	OUI	« améliore l'image de la profession » ; « cadre conventionnel pour l'importation du caoutchouc »
<b>MICH-COLLJU</b>	« du savoir-faire qu'on aurait du mal à développer tout seul »	OUI	« fierté d'appartenir à une entreprise responsable »
<b>MICH-COLLSE</b>	« de la visibilité » ; « attestation de son engagement RSE »	OUI	« sentiment de travailler pour une cause juste »
<b>MICH-SYND</b>	« crédibilité » ; « des idées pour faire mieux que les autres »	NON	/
<b>DG-IIRC</b>	« des idées » ; « réfléchir ensemble » ; « des compétences »	NON	/

Pour l'ensemble des répondants, le partenariat est source d'apport pour le Groupe Michelin. Parmi les principaux apports récurrents, on souligne à travers les réponses des interrogés que le partenariat est source pour l'entreprise de :

- *compétences*, apportées par l'ONG dans le cadre du partenariat et qui ne sont pas présentes en interne ;
- *d'idées*, apportées également par l'ONG favorisant une réflexion commune propice au progrès, à l'innovation et à la différenciation sur le marché ;
- de *visibilité*, sur l'avenir et permet ainsi d'anticiper les problématiques futures ;
- de *crédibilité*, auprès des parties prenantes en démontrant un engagement RSE solide ;
- de *justification*, en générant de la matière pour la communication des firmes.

Ensuite, ce partenariat génère également des apports pour les parties prenantes de Michelin. En effet, on souligne également à travers les réponses des répondants que le partenariat est pour eux source :

- de *crédibilité*, et notamment dans les demandes des ONG auprès des entreprises qui peuvent démontrer la pertinence de ce type d'engagement, mais aussi en améliorant l'image de la profession des pneumatiques ;
- de *modèles d'application* pour tous les acteurs désirant monter une collaboration ;
- *d'idées*, pour innover ;
- *d'un cadre*, en proposant un cadre conventionnel pour l'importation du caoutchouc.

## 2) Perception des répondants de l'impact du partenariat sur la création de valeur

Nous avons demandé à nos répondants en quoi le partenariat avec le WWF pouvait impacter la création de valeur de Michelin ou bien en détruire (a). Puis nous leur avons demandé si le partenariat leur crée de la valeur ou bien leur en détruisait (b).

### a) Création de valeur pour Michelin

**Tableau chap.10.30 : Perception de l'impact du partenariat sur la création de valeur**

Répondants	Impact sur la création de valeur	Comment ?	Détruit de la valeur	Comment ?
ONG-ENV	OUI	« apporte des compétences, des idées, des réflexions, des hommes et de la visibilité »	OUI	« dépenses financières dans le cadre du partenariat » ; « suppression des anciennes pratiques »
DIST-MICH	OUI	« concrétisation de sa politique RSE »	NON	/
CONC-MICH	OUI	« l'exigence de l'ONG est vectrice de progrès »	NON	/
DG-SPP	OUI	« améliore l'image de marque » ; « sécurise ses sources d'approvisionnement par un cadre conventionnel recevable pour les autorités des pays fournisseurs »	NON	/
MICH-COLLJU	OUI	« utilisation d'une matière première durable »	NON	/
MICH-COLLSE	OUI	« responsabilisation de sa matière première »	NON	/
MICH-SYND	OUI	« crée des opportunités » ; « complète notre démarche sur le terrain »	OUI	« demande du temps et de l'argent, et des gens, mais dans le but de créer une nouvelle valeur »
DG-IIRC	OUI	« réputation »	NON	/

Pour tous les répondants, il y a un impact du partenariat sur la création de valeur de Michelin puisque la collaboration avec l'ONG lui permet « la concrétisation de sa politique RSE » (DIST-MICH) en responsabilisant sa matière première (MICH-COLLSE ; MICH-COLLJU) de par l'apport « des compétences, des idées, des réflexions, des hommes et de la visibilité »

(ONG-ENV) de l'ONG. De plus, il « améliore l'image de marque » du groupe et « sécurise ses sources d'approvisionnement par un cadre conventionnel recevable pour les autorités des pays fournisseurs » (DG-SPP).

Par ailleurs, globalement les répondants estiment que le partenariat ne détruit pas de la valeur à part pour l'ONG environnementale et le syndicat interne qui soulignent la contribution financière, le temps et l'énergie dépensés pour mettre en œuvre la collaboration. Néanmoins, cette destruction se réalise « dans le but de créer une nouvelle valeur » (MICH-SYND).

### b) Création de valeur pour les répondants

**Tableau chap.10.31 : Perception de l'impact du partenariat sur la création de valeur du répondant**

Répondants	Impact sur votre création de valeur	Comment ?	Détruit votre valeur
ONG-ENV	OUI	« donne des idées et des compétences pour innover »	NON
DIST-MICH	NON	/	NON
CONC-MICH	NON	/	NON
DG-SPP	OUI	« crédibilise notre discours »	NON
MICH-COLLJU	OUI	« des valeurs »	NON
MICH-COLLSE	OUI	« dans certains cas des compétences »	NON
MICH-SYND	OUI	« impacte sur les hommes au travail [...] intérêt commun nous »	NON
DG-IIRC	PCQ <sup>57</sup>	/	NON

Pour de nombreux répondants, le partenariat entre le WWF et Michelin est source de valeur à leur égard. En effet, le partenariat leur apporte « des idées et des compétences pour innover » (ONG-ENV ; MICH-COLLSE). Il permet également de crédibiliser le discours du Syndicat National du Pneu en lui conférant des exemples de bonnes pratiques.

On observe par ailleurs que pour aucun des répondants, le partenariat ne détruit de la valeur.

Donc le partenariat impacte la création de valeur de Michelin en : opérationnalisant sa RSE ; sécurisant et responsabilisant sa matière première ; lui apportant des compétences que l'entreprise ne dispose pas en interne.

Par ailleurs, il est aussi source de valeur pour autrui puisqu'il génère pour nos répondants : des compétences ; des idées ; de la crédibilité.

<sup>57</sup> Pas concerné par la question.

### 3) Perception des répondants de l'impact du partenariat sur les capitaux

Nous avons demandé à nos répondants s'ils pensaient que le partenariat avec le WWF impactait les capitaux de Michelin (a) et s'ils estimaient que leurs capitaux en étaient aussi affectés (b).

**Tableau chap.10.32 : Impact du partenariat sur les capitaux de l'entreprise et des répondants**

Répondants	Financier	Manufacturier	Intellectuel	Humain	Social	Sociétal	Environnemental	Impact sur vos capitaux	Si oui, lesquels ?
ONG-ENV	X	X	X	X	X	X	X	OUI	« capital intellectuel [...] donne des idées » « capital environnemental et sociétal [...] capital commun »
DIST-MICH	X	X	X	X	X	X	X	NON	/
CONC-MICH	X	X	X	X	X	X	X	NON	/
DG-SPP	X	X	X	X	X	X	X	NON	/
MICH-COLLJU	X	X	X	X	X	X	X	OUI	« capital humain [...] donne des compétences »
MICH-COLLSE	X	X	X	X	X	X	X	OUI	« je suis un acteur interne [...] c'est inhérent »
MICH-SYND	X	X	X	X	X	X	X	OUI	« capital social et humain [...] un lien avec les missions du syndicat »
DG-IIRC	X	X	X	X	X	X	X	NON	/

#### **a) Impact du partenariat sur les capitaux de Michelin**

Pour tous les répondants l'ensemble des capitaux de Michelin est impacté par le partenariat, car l'entreprise « s'accorde pour le bien de la collaboration avec la démarche du WWF » (DIST-MICH), ce qui « transforme et ajuste ses capitaux » (CONC-MICH) et « sa manière d'utiliser les ressources » (MICH-COLLJU). Par ailleurs, le Syndicat Professionnel du Pneu souligne qu'« un tel partenariat joue le rôle de garde-fou ou de bouclier face à d'éventuelles campagnes de désinformation » donc est à même de préserver le capital social, sociétal et financier de l'entreprise. Enfin, le partenariat est également source « de conseil sur l'utilisation des capitaux » (MICH-SYND).

#### **b) Impact du partenariat sur les capitaux des répondants**

Il apparaît que les répondants sont partagés sur ce point. En effet, pour la moitié leurs capitaux sont affectés par le partenariat. L'ONG environnementale nous explique que la collaboration entre Michelin et le WWF peut être source d'idées donc peut impacter son capital intellectuel. L'ONG estime également que son capital environnemental et sociétal peut

être impacté dans la mesure où ces capitaux sont communs à tous les acteurs de l'écosystème de Michelin. Pour le syndicat interne à Michelin le capital social et humain sont affectés puisqu'il y a « *un lien avec les missions du syndicat* » (MICH-SYND).

Donc le partenariat avec le WWF impacte les capitaux de Michelin, car ce dernier lui permet : de bénéficier de l'expertise et des conseils de l'ONG sur l'utilisation des capitaux ; de s'accorder à la dynamique de l'ONG impactant ipso facto ses capitaux ; de profiter d'un rempart contre les griefs contre les accusations extérieures qui pourraient mettre à mal sa réputation interne et externe et lui engendrer des coûts.

#### **4) Perception des répondants sur la contribution du WWF à la performance de Michelin**

Nous avons demandé à nos répondants s'ils pensaient que le partenariat avec le WWF contribuait à la performance de Michelin sur le plan environnemental (a), social (b), sociétal (c), économique (d) et global (e).

***Tableau chap.10.33 : Impact du partenariat sur les performances de Michelin***

<b>Répondants</b>	<b>Impact environnemental</b>	<b>Impact social</b>	<b>Impact sociétal</b>	<b>Impact économique</b>	<b>Impact global</b>
<b>ONG-ENV</b>	« vigilance » « remise en question »	« sentiment de fierté »	« liens avec les parties prenantes externes »	« Différenciation » « Cercle vertueux »	« Concerne tous les aspects »
<b>DIST-MICH</b>	« perfectionne l'utilisation des ressources »	« améliore la motivation »	« améliore les relations avec le territoire »	« bénéfiques de la posture d'employeur responsable »	« attention mobilisée sur les quatre performances »
<b>CONC-MICH</b>	« responsabilise son approvisionnement »	« responsabilise les relations avec les salariés »	« responsabilise les relations avec les communautés locales »	« notation » ; « anticipation des modifications »	« Somme des performances »
<b>DG-SPP</b>	« valide ses engagements RSE »	« rassure les collaborateurs sur le respect des principes éthiques et moraux »	« prouve à la société civile son engagement »	« image de marque »	« ensemble des performances »
<b>MICH-COLLJU</b>	« aide à faire des actions en faveur de l'environnement »	« favoriser l'adhésion »	« prise en compte des communautés locales »	« réputation »	« démarche transversale »
<b>MICH-COLLSE</b>	« réduit l'empreinte environnementale »	« agit sur la motivation »	« favorise le dialogue avec les parties prenantes »	« dépendance entre la RSE et l'économique »	« Par une approche globale »
<b>MICH-SYND</b>	« améliorer l'impact sur l'environnement »	« améliore le travail des salariés »	« améliore les relations avec les parties prenantes »	« gain grâce à la RSE »	« addition »
<b>DG-IIRC</b>	« actions pour l'environnement »	« actions pour le social »	« actions envers les communautés locales »	« réputation »	« stratégie globale »

#### **a) Impact du partenariat sur la performance environnementale**

Pour l'ensemble des répondants le partenariat génère un impact sur la performance environnementale puisqu'en plus de remettre en question l'entreprise sur les aspects environnementaux (ONG-ENV) il « *responsabilise son approvisionnement* » (CONC-MICH) « *perfectionne l'utilisation des ressources* » de Michelin (DIST-MICH) et lui permet ainsi de « *valider ses engagements RSE* » (DG-SPP) en mettant en place « *des actions pour l'environnement* » (DG-IIRC).

#### **b) Impact du partenariat sur la performance sociale**

Pour l'ensemble des répondants, le partenariat génère un impact sur la performance sociale, car outre « *les conditions de travail qu'il améliore* » (MICH-SYND) le partenariat est source de « *motivation* » (MICH-COLLSE ; DIST-MICH) et permet de donner « *un sentiment de fierté* » (ONG-ENV) aux collaborateurs et également de « *favoriser l'adhésion* » (MICH-COLLJU) en rassurant « *les collaborateurs sur le respect des principes éthiques et moraux* » (DG-SPP).

#### **c) Impact du partenariat sur la performance sociétale**

Pour l'ensemble des répondants le partenariat génère aussi un impact sur la performance sociétale, car il permet à Michelin d'entretenir de bonnes relations et un dialogue avec les communautés locales, le territoire et plus largement les parties prenantes externes. Le partenariat « *prouve également à la société civile son engagement* » (DG-SPP).

#### **d) Impact du partenariat sur la performance économique**

Pour l'ensemble des répondants, le partenariat génère un impact sur la performance économique de l'entreprise, car cette dernière pourra bénéficier d'un effet de « *différenciation grâce à son engagement par rapport à la concurrence* » (ONG-ENV). De même, les répondants mettent en lumière le lien positif entre la RSE et la performance économique (MICH-COLLSE ; MICH-SYND). De plus, la réputation et l'image de marque sont également mises en avant (MICH-COLLJU ; DG-IIRC ; DG-SPP) par les sondés : en effet, ces dernières directement reliées à l'engagement de Michelin peuvent avoir des retombées économiques et financières.

### e) Impact du partenariat sur la performance globale

Pour l'ensemble des répondants, le partenariat génère un impact sur la performance globale de Michelin. L'argument qui ressort lors des interviews est celui de « *l'addition* » (MICH-SYND) ou encore de « *la somme des performances* » (CONC-MICH). En effet, pour nos répondants le partenariat a une incidence sur la performance globale puisqu'il « *concerne tous les aspects de la performance* » (ONG-ENV) et qu'il demande une « *attention mobilisée sur les quatre performances de l'entreprise* » (DIST-MICH). Cette performance globale est aussi impactée, car le partenariat est moteur d'une « *stratégie globale* » (DG-IIRC) qui est appréhendée par l'entreprise à travers une « *démarche transversale* » (MICH-COLLJU).

Donc bien que le partenariat soit un partenariat qui au premier abord concerne l'environnement il a une incidence sur tous les segments du développement durable ce qui permet de souligner son incidence sur l'ensemble des performances de Michelin qui intègre cette dynamique au sein d'une stratégie qui démontre la performance globale de la firme. De même, la collaboration est à la fois un marqueur pour Michelin, mais aussi une opérationnalisation de sa politique RSE.

### **5) Perception du répondant de l'impact du partenariat sur les pratiques**

Nous avons demandé à nos répondants s'ils pensaient que le partenariat changeait les pratiques de Michelin (a) et si par ailleurs leurs pratiques et leur stratégie étaient affectées (b).

**Tableau chap.10.34 : Impact du partenariat sur les pratiques de Michelin et du répondant**

Répondants	Change les pratiques de Michelin	Pourquoi ?	Change vos pratiques	Pourquoi ?
ONG-ENV	OUI	« s'adapter aux attentes du WWF »	OUI	« modèle incitatif pour les entreprises » ; « modèle de construction »
DIST-MICH	OUI	« influence du WWF »	NON	/
CONC-MICH	OUI	« nouvelles méthodes [...] des compétences »	NON	/
DG-SPP	OUI	« amélioration des pratiques »	OUI	« Facilite notre travail de représentation pour les entreprises vertueuses »
MICH-COLLJU	OUI	« se remettre en question »	NON	/
MICH-COLLSE	OUI	« concrétisation des idées »	NON	/
MICH-SYND	OUI	« Appui dans la démarche de Michelin »	NON	/
DG-IIRC	OUI	« Évolution, mais pas de révolution »	NON	/

### **a) Influence sur les pratiques de Michelin**

Pour l'ensemble des répondants, le partenariat impacte les pratiques de Michelin. En effet, l'entreprise devra « *se remettre en question* » (MICH-COLLJU) afin de « *s'adapter aux attentes du WWF* » (ONG-ENV). De même, le partenariat qui apporte à l'entreprise des « *nouvelles méthodes [...] des compétences* » (CONC-MICH) conduira à une « *amélioration des pratiques* » (DG-SSP) de Michelin qui profitera ainsi de l'influence du WWF (DIST-MICH).

### **b) Influence sur les pratiques des répondants**

Pour la majorité des répondants, le partenariat entre le WWF et Michelin n'impacte pas leur pratique ou encore leur stratégie. Néanmoins, l'ONG environnementale explique que le partenariat entre les deux acteurs peut servir de « *modèle incitatif pour les entreprises* » qui « *peuvent être rassurées de voir que ça peut marcher* » (ONG-ENV). De même, le Syndicat National du Pneu souligne que le partenariat facilite leur travail de représentation, car « *comme un avocat se posera moins de questions morales sur son engagement à assurer la défense d'un client innocent, un syndicat professionnel aura plus de facilités à représenter une entreprise vertueuse* » (DG-SPP).

Donc pour nos répondants le partenariat influence les pratiques de Michelin, car la collaboration avec l'ONG est synonyme : de remises en question ; d'adaptation ; et d'amélioration.

Par ailleurs, le partenariat impacte plus difficilement les pratiques de nos répondants qui se sentent assez éloignés ou non concernés par des répercussions directes. Néanmoins, certains soulignent « *les bénéfices en terme d'image qui permettent de montrer que la cohabitation entre les entreprises et les firmes est possible* » (ONG-ENV) ou bien la crédibilité qu'ils auront à représenter des entreprises vertueuses (DG-SPP).

### **6) Perception des répondants sur la pertinence de l'ONG dans le partenariat**

Nous avons demandé à nos répondants s'ils estimaient qu'il était important que le partenariat soit co-construit avec une ONG (a) et s'ils étaient prêts à s'investir dans ce type de partenariat (b).

**Tableau chap.10.35 : Pertinence de l'ONG dans le partenariat et conation du répondant**

Répondants	Importance de l'ONG	Pourquoi ?	Seriez-vous prêt à vous investir ?	Pourquoi ?
ONG-ENV	OUI	« acteur externe » ; « vision différente » ; « sur le terrain » « en dehors des contraintes temporelles, financières et concurrentielles de l'entreprise »	OUI	« avec une entreprise qui respecte nos critères [...] besoin des entreprises pour avancer »
DIST-MICH	OUI	« compétences et des réseaux qu'une autre partie prenante n'aurait pas »	NON	« en dehors des intérêts de notre entreprise et de nos moyens »
CONC-MICH	OUI	« expression de la société civile » « acteur du terrain »	NON	« trop coûteux et trop long, mais on fait des efforts tout au long de notre développement »
DG-SPP	OUI	« autorité morale internationale [...] plus de liberté »	OUI	« au niveau national »
MICH-COLLJU	OUI	« neutre » « compétente » « interlocuteur de proximité »	PCQ	/
MICH-COLLSE	OUI	« garant des attentes de la société civile » « pouvoir de diffusion très fort »	PCQ	/
MICH-SYND	OUI	« neutralité »	NON	« éloigné des compétences [...] nous n'avons pas les compétences, mais sur certains aspects on peut être amené à s'exprimer »
DG-IIRC	OUI	« visibilité »	PCQ	/

**a) La pertinence de l'ONG**

Pour tous les répondants, l'ONG est un acteur pertinent qui dispose de « *compétences et des réseaux qu'une autre partie prenante n'aurait pas* » (DIST-MICH), elle est en effet un « *acteur de terrain* » (CONC-MICH), un « *interlocuteur de proximité* » (MICH-COLLJU). Sa « *neutralité* » (MICH-SYND ; MICH-COLLSE ; ONG-ENV) et « *la visibilité* » qu'elle permet sont également mises en exergue (ONG-ENV). Par ailleurs, elle est légitime pour nos sondés, car elle est « *en dehors des contraintes temporelles, financières et concurrentielles de l'entreprise* » (ONG-ENV) et permet ainsi de représenter « *les attentes de la société civile* » (MICH-COLLSE).

**b) La conation des répondants dans un partenariat**

A part le Syndicat Professionnel du Pneu et l'ONG environnementale interrogés, nos répondants expliquent ne pas vouloir s'engager dans ce genre de partenariat, car ils sont jugés par nos sondés comme « *coûteux* » (CONC-MICH), « *en dehors des intérêts* » (DIST-MICH) ou bien « *éloignés des compétences* » (MICH-SYND) des répondants.

Ainsi nos répondants jugent que l'ONG est un acteur pertinent de ce type de partenariat, car elle possède un assemble d'atout qui lui permette de mener à bien la collaboration : compétence ; neutralité ; visibilité ; représentativité ; influence et légitimité. Néanmoins, il apparaît que ces partenariats bien que positifs pour nos sondés soient en dehors de leur compétence, leur intérêt ou encore trop coûteux pour qu'ils s'y engagent.

### **7) Perception des répondants sur la mesure de la contribution de l'ONG à la performance globale**

Nous avons interrogé nos répondants sur la mesure de la contribution des ONG à la performance globale. Nous voulions en effet jauger leur perception de cette mesure. Nous leur avons également demandé s'il était préférable d'adopter une démarche intégrée et globale ou bien dédiée et juxtaposée.

**Tableau chap.10.36 : Mesure de la contribution des ONG à la performance globale des firmes**

Répondants	Mesure	Intégration	Juxtaposition	Commentaires
ONG-ENV	OUI	X		« difficile de mesurer quantitativement [...] Mais il est important que les entreprises l'expliquent. On peut le mesurer qualitativement » ; « donne des idées aux autres entreprises et aux ONG » « incitatif »
DIST-MICH	OUI	X	X	« aide à la décision » « comprendre l'intérêt des efforts fournis. Ça passe par du reporting »
CONC-MICH	OUI	X		« rendre des comptes aux investisseurs. On ne peut pas leur dire on a dépensé des sous et ne pas l'expliquer » ; « dire ce qui est fait avec l'association et les autres d'ailleurs »
DG-SPP	NON			« La quantification de l'ensemble des moyens fournis par l'ONG sur une période donnée me semble complexe à mettre en œuvre et plus encore à corrélérer avec des ratios de gestion »
MICH-COLLJU	OUI	X		« important pour la visibilité pour les parties prenantes et pour les investisseurs »
MICH-COLLSE	OUI	X		« tracer les engagements » ; « doit se comparer dans le temps » ; « oriente les choix » ; « contrer les attaques »
MICH-SYND	OUI	X		« montre que l'entreprise est active sur le sujet. Comment ? Par des indicateurs, mais c'est plus descriptif qu'autre chose, le quantitatif sur la RSE c'est difficile et en plus le qualitatif est plus proche des réalités, il faut arrêter de tout vouloir compter »
DG-IIRC	OUI	X		« décider en ne se concentrant pas sur le court terme » ; « projection » ; « permet de mesurer par tâtons » ; « met des éléments, beaucoup qualitatif, à l'intérieur de leur prise de décision »

Pour la majorité des répondants il est important de mesurer la contribution des ONG à la performance globale, car cela permet de « tracer les engagements de l'entreprise » (MICH-COLLJU), mais aussi de « comprendre l'intérêt des efforts fournis » (DIST-MICH) afin de

« rendre des comptes aux investisseurs » et « les rassurer » (CONC-MICH) et de donner de « la visibilité pour les parties prenantes » (MICH-COLLSE) et de montrer que « l'entreprise est active » (MICH-SYND) cette mesure de la performance est aussi le moyen « de donner des idées et des modèles » (ONG-ENV). Par ailleurs, la mesure « aide à la décision » (DIST-MICH) et « oriente les choix » (MICH-COLLSE) « en ne se concentrant pas sur le court terme » (DG-IIRC).

De même, les répondants soulignent la difficulté de la quantification de la mesure et semblent préférer une approche qualitative. En ce sens, pour le Syndicat Professionnel du Pneu « la mesure des objectifs assignés [...] semble difficilement intégrable dans l'ensemble des ratios usuellement utilisés pour mesurer la performance économique de l'entreprise ». Néanmoins cette mesure qui « passe par du reporting » (DIST-MICH) doit souligner ce que l'entreprise fait sur le sujet « qui doit se comparer dans le temps » (MICH-COLLSE) « par des indicateurs, mais c'est plus descriptif qu'autre chose » (MICH-SYND).

Par ailleurs, les répondants distinguent une préférence pour une mesure intégrée qui est « plus logique surtout pour un groupe comme Michelin. Intégrer une mesure c'est la rendre intelligente et unifiée avec le reste de l'entreprise. Juxtaposer une mesure ça laisse un arrière-goût de greenwashing » (CONC-MICH). De même, pour l'ONG environnementale « le mieux c'est de le mesurer de manière intégrée, c'est-à-dire en globalisant les bénéfices pour l'entreprise, ça évite de stigmatiser un des aspects du développement durable et ça semble plus logique d'entrevoir une stratégie globale qui se crée autour du développement durable qu'une stratégie qui rafistole tous les aspects de la responsabilité ».

Pour l'IIRC l'évaluation des performances « permet de mesurer par tâtons » ainsi la logique intégrée « pousse à dire qu'elle est mon objectif » (DG-IIRC). Pour notre répondant « on est obligé aujourd'hui d'expliquer ce que l'on va faire », ainsi la mesure intégrée « qui met des éléments, beaucoup qualitatif, à l'intérieur de leur prise de décision » (ibid.) permet une appréhension de l'horizon sur le long terme. De même, l'IIRC souligne que toutes les mesures ne sont pas toujours évidentes, mais à défaut de pouvoir proposer une mesure immédiate, l'organisation préconise « d'expliquer, [...] de dire que l'on va essayer de mesurer l'impact sur la consommation » (DG-IRCC).

Ainsi pour la majorité des répondants il est important de mesurer la contribution des ONG à la performance globale afin de : rendre des comptes à l'ensemble des parties prenantes ; de prendre des décisions ; d'avoir une vision stratégique sur le long terme ; laisser une trace de l'engagement de l'entreprise ; donner des idées et des modèles en incitant les autres

entreprises et ONG ; et ainsi de se protéger des éventuels griefs qui pourraient être fait à l'encontre de la firme.

De plus, les répondants mettent en exergue la mesure intégrée qu'ils considèrent comme plus appropriée à une démarche globale et transversale. Cependant, on souligne que la mesure qualitative est préférée à l'inverse de l'approche quantitative qui pour nos répondants est peu adapté en l'état actuel. Cette mesure doit expliquer ce qui est fait et ce qui sera fait par l'organisation c'est-à-dire qu'elle doit « *expliquer quelle est la stratégie d'aujourd'hui et de demain* » (DG-IIRC).

### **Synthèse des avis des répondants sur l'impact de la collaboration**

Cette première partie nous a permis de recueillir la perception des répondants sur l'impact du partenariat avec le WWF sur le groupe Michelin au regard des éléments fondamentaux du *Reporting* Intégré. Globalement les répondants ont une perception positive du partenariat.

Premièrement, pour nos répondants cette collaboration constitue un apport pour Michelin, car l'ONG met à disposition de l'entreprise des compétences dont elle ne dispose pas en interne, des idées pour progresser, innover et se démarquer de la concurrence, de la visibilité sur des problématiques actuelles ou à venir, de la crédibilité par rapport à l'ensemble de ses parties prenantes et la justification de ses engagements RSE. De même, pour nos répondants ce partenariat est bénéfique puisqu'il est également source d'idées, de modèles d'application, de crédibilité pour inciter des acteurs à s'engager dans ces démarches et aussi d'un cadre conventionnel pour orchestrer l'importation du caoutchouc. Donc, le partenariat a par conséquent des incidences sur les pratiques de Michelin qui par les échanges et la co-construction se remettra en question, s'adaptera et améliorera ses pratiques. Il peut aussi avoir des incidences sur les pratiques des répondants dans la mesure où il leur permet d'inciter des acteurs.

En ce sens, pour nos répondants, le partenariat impacte la création de valeur du groupe, car il opérationnalise sa RSE, il sécurise et responsabilise une de ses matières premières les plus importantes et lui donne des compétences pour avancer. Parallèlement, il crée également de la valeur pour les répondants, car il leur apporte des compétences, des idées et de la crédibilité dans leur discours lorsqu'ils veulent inciter à des démarches durables. Il est intéressant de souligner que pour la majorité des sondés, le partenariat ne détruit pas de la valeur, mais au contraire la renouvelle et la transforme.

Ensuite, tous les capitaux du groupe Michelin sont affectés par la collaboration selon les interviewés, car l'ONG peut les conseiller sur la manière de les utiliser. De plus, à travers une démarche d'adaptabilité aux attentes du partenaire l'entreprise pourra être amenée à concevoir différemment leur utilisation. Pour les répondants cet impact est minime sur leurs capitaux qui soulignent une incidence éventuelle sur ceux qu'ils ont en commun avec la firme à savoir le capital social, sociétal et environnemental.

En outre, le partenariat impacte aussi la performance de Michelin et bien qu'initialement la collaboration soit proche du domaine environnemental, pour les sondés elle rayonne sur l'ensemble des segments du développement durable : sociale, sociétale, environnementale et économique. De même, les répondants soulignent que la collaboration agit sur la performance globale, car elle est à la fois une somme de performances et une stratégie globale développée par la firme qui peut à travers le partenariat marquer ses engagements durables et les opérationnaliser.

Il est intéressant de noter que les ONG sont considérées comme une partie prenante cohérente et pertinente dans la collaboration, car elles sont neutres, compétentes, influentes, légitimes, représentatives et opérationnelles. S'agissant de la conation de nos acteurs sur ce type de partenariat : le manque de temps, de ressources financières, d'intérêt ou encore de compétences, poussent les répondants à ne pas vouloir s'engager dans ce type de rapport.

Enfin, les répondants soulignent que la mesure de la contribution des ONG à la performance globale permet de dire ce qui est fait, donc de rendre des comptes aux acteurs de l'écosystème de la firme, d'aider à la décision en ayant une vision sur le long terme, de laisser une trace visible de l'engagement de l'entreprise et ainsi de se protéger des éventuels griefs et aussi de donner des idées et un modèle afin d'inciter d'autres acteurs à initier ce genre de partenariat.

Par ailleurs, la mesure quantitative de cette contribution est réputée difficile pour nos sondés qui mettent en exergue une approche qualitative et explicative sans exclure pour autant la quantification qui néanmoins dans le cadre actuel des ratios de gestion financiers n'est pas adaptée. De même, la démarche intégrée est l'approche principalement retenue par les répondants qui soulignent l'intérêt d'une dynamique qui s'inscrit au cœur de la stratégie de l'entreprise.

Après avoir analysé l'état de la perception de nos répondants du partenariat qui unit le WWF à Michelin en nous appuyant sur les concepts fondamentaux de l'IIRC nous allons exposer les résultats de l'analyse de leur perception sur le *Reporting Intégré*.

## B) Avis des parties prenantes internes et externes sur le RI

Nous avons dans un second temps sollicité les parties prenantes sur leur opinion du *Reporting* intégré notamment en les interrogeant sur leur perception de la pertinence de l'utilisation du RI (1) et sur les apports et leur perception de la connectivité (2) et enfin sur les apports et leur perception sur la volonté de sortir de l'horizon « court terme » (3).

### 1) Pertinence et utilisation du RI

Nous avons cherché à connaître tout d'abord l'avis de nos répondants sur la pertinence du Rapport Intégré vis-à-vis des entreprises (a). Puis nous leur avons demandé si elles l'utilisaient (b).

***Tableau chap.10.37 : Pertinence et utilisation du RI***

Répondants	Outil adapté ?	Pourquoi ?	L'utiliserez-vous ?	Pourquoi ?
ONG-ENV	OUI	« pilotage transversal de la performance » « informe les décideurs »	NON	« pas besoin »
DIST-MICH	OUI	« ligne de conduite » « aide à faire des choix »	NON	« contraignant » « mais [...] on peut s'en inspirer »
CONC-MICH	OUI	« outil de communication »	NON	« on fait un autre type de reporting »
DG-SPP	OUI	« logique de ne plus mesurer sa performance ou ses apports dans la société uniquement sur des critères de rendements strictement économiques ou financiers »	NON	« la performance d'un syndicat n'est pas jugée sur les mêmes critères que ceux d'une entreprise »
MICH-COLLJU	OUI	« outil hybride [...] adapté aux attentes des nouvelles générations »	PCQ <sup>58</sup>	/
MICH-COLLSE	OUI	« Référentiel pour faire un reporting en lien avec attentes des parties prenantes »	PCQ	/
MICH-SYND	OUI	« approche globale et équilibrée »	NON	« pas utile [...] dans notre activité »
DG-IIRC	OUI	« mise en perspective qui n'existe pas dans le reporting actuel »	PCQ	/

#### ***a) Le RI un outil adapté aux entreprises***

Pour l'ensemble des interrogés, le *Reporting* Intégré est un outil adapté aux entreprises. En effet, en synthétisant les verbatims des répondants on peut faire apparaître que le RI permet à l'entreprise :

- ***de communiquer***, en ce sens le RI est présenté comme « un outil de communication » (CONC-MICH) afin de « rendre compte aux parties prenantes » (MICH-COLLSE) ;

<sup>58</sup> Pas concerné par la question.

- **de piloter** la performance de l'entreprise, en ce sens le RI apparaît comme « *une ligne de conduite* » (DIST-MICH) ou encore un « *référentiel pour faire un reporting* » (MICH-COLLJU) ;
- **de décider**, en aidant « *l'entreprise à faire des choix* » (DIST-MICH) ;
- **d'appréhender la performance de manière transversale**, en effet le RI permet une « *approche globale et équilibrée* » (MICH-SYND) en se centrant pas « *uniquement sur des critères de rendements strictement économiques ou financiers* » (DG-SPP).

Dans le cadre de notre étude de cas, nous avons pu interroger l'IIRC. L'organisation a dès le début tenu à clarifier le sens du mot *reporting* :

« *Il y a un malentendu sur le mot reporting. Je définis le reporting dans le cadre du RI comme l'ensemble du dispositif de documentation de la prise de décision donc c'est les systèmes d'information qui vont derrière ainsi que la gouvernance attachée aux politiques de décision, les tableaux de bord, etc. Ce n'est pas uniquement le rapport. L'integrated reporting est un process et l'integrated report est un produit. Beaucoup de personnes confondent les deux. Le reporting c'est la somme de deux choses : c'est une façon de penser en amont différente et en aval un integrated report c'est-à-dire une communication sur ce que l'on fait, c'est-à-dire une communication explicative. Le mot est important par rapport à d'autres rapports qui sont des rapports de conformité, si vous prenez le rapport financier, si vous prenez le rapport développement durable traditionnel, celui développé par l'article 225 en France, ce sont des rapports de conformité, il y a un texte qui impose ce que l'on doit y dire. Les entreprises disent ce qu'ils ont fait, ce n'est pas explicatif ni représentatif de la création de valeur. La spécificité de l'integrated report, c'est que c'est un document explicatif de la démarche integrated reporting qui se fonde sur l'integrated thinking. C'est bien trois phases différentes. La dernière phase qui est la plus visible qui est l'integrated report permet de montrer la distinction par rapport aux autres rapports. » (DG-IIRC).*

En ce sens, le RI est un outil adapté pour les firmes, car il « *fait prendre conscience aux entreprises que l'intégration des différents facteurs dans le prisme de ses décisions est l'élément de la durabilité de la performance sur le long terme* » (DG-IIRC). En d'autres termes, le RI aide les entreprises à appréhender l'avenir et leur impact en s'inscrivant dans

« une démarche qui met des éléments, beaucoup qualitatif, à l'intérieur de leur prise de décision » (DG-IIRC).

### **b) Un outil pas utilisé par nos répondants**

Par ailleurs, nous soulignons qu'aucun des répondants n'utilise le RI. En effet, ce dernier est jugé par les entreprises (concurrent et distributeur) comme « *contraignant* », pourtant le distributeur explique pouvoir « *s'en inspirer* » (DIST-MICH). Pour les autres parties prenantes, l'outil n'est pas en lien avec les prérogatives de leur fonction.

Nous avons alors demandé à l'IIRC ce qu'il pensait du caractère contraignant évoqué par les entreprises. La structure souligne qu'il y a « *de plus en plus d'entreprises qui vont commencer à en publier. Je veux bien que les gens disent que c'est contraignant, mais pourquoi les entreprises se lancent ? C'est parce que les entreprises ont compris qu'il y avait un plus explicatif, de reconnaissance par le marché, et si on ne le fait pas on est pénalisé et même ceux qui n'y croient pas ils le font par raison* » (DG-IIRC). Pour l'IIRC d'ici 2020 toutes les entreprises du CAC40 auront publié un *reporting* intégré. L'organisation nous explique à titre d'exemple que : « *Le Crédit Agricole a sorti le sien fin avril, que vont faire les concurrents ? Ils vont suivre, ils nous ont déjà contactés* ». On note alors un effet de mimétisme de la part des entreprises. Enfin, pour l'IIRC ce caractère contraignant évoqué par les entreprises n'est pas adapté puisque les entreprises doivent communiquer en permanence : « *c'est curieux de vouloir travailler avec des gens, d'embaucher du personnel, de démarcher des clients, des fournisseurs, d'informer des actionnaires sans leur dire qu'elle est la stratégie, ça n'a aucun sens* » (DG-IIRC).

Ainsi le RI est un outil qui découle d'une manière de penser et qui regroupe un ensemble de process permettant aux entreprises de se positionner face au long terme en prenant des décisions adaptées et fondées sur un document qui est un instrument : de communication et d'information ; de pilotage ; de décisions ; de transversalité.

### **2) Apport et perception de la connectivité**

Nous avons cherché à connaître l'avis des répondants sur la **connectivité** préconisée par le RI sur les capitaux de l'entreprise (a) et la pertinence du WWF dans cette démarche de connectivité (b). Puis, nous avons demandé aux sondés quelle autre partie prenante pouvait favoriser cette connectivité (c) et si eux-mêmes en étaient un acteur pertinent (d).

**Tableau chap.10.38 : Pertinence de la connectivité pour les entreprises et apport du WWF**

Répondants	Importance de la connectivité	Commentaire	Pertinence du WWF ?	Commentaire
ONG-ENV	OUI	« il ne faut plus se contenter de satisfaire une seule partie prenante » ; « ça ne se compense pas »	OUI	« partenariat [...] s'intéressent à plusieurs types de capitaux »
DIST-MICH	OUI	« penser la manière de faire de l'entreprise en fonction de tout ce qui est important »	OUI	« une partie de la stratégie intègre le partenariat avec WWF qui lui même résonne sur l'ensemble des capitaux »
CONC-MICH	OUI	« la RSE c'est arriver à manipuler consciencieusement tous ses capitaux »	OUI	« peut lui dire quoi faire » « lui dira attention ici ce n'est pas la bonne manière ou encore lui proposer des idées »
DG-SPP	OUI	« Cette connectivité existe, mais sur quels critères en mesurer la qualité et l'efficience ? »	OUI	« leWWF est co-gérant, actionnaire immatériel, d'un capital immatériel que souhaite fructifier l'entreprise »
MICH-COLLJU	OUI	« il faut adopter une gestion qui ne fasse pas défaut à un des champs de la RSE »	OUI	« en reliant les capitaux à travers un partenariat global »
MICH-COLLSE	OUI	« être responsable c'est assumer les impacts de l'entreprise sous tous les aspects »	OUI	« grâce à sa visibilité qui dépasse notre champ de vision »
MICH-SYND	OUI	« permet de faire des économies et la connectivité apporte une meilleure vision de l'ensemble et le but c'est d'être globalement performant »	OUI	« concevoir ses actions en tenant compte de l'ensemble de nos capitaux. [...] impact sur la chaîne de valeur du caoutchouc naturel autour de laquelle gravitent les capitaux »

**a) Importance de la connectivité entre les capitaux**

Pour l'ensemble des répondants la connectivité entre les capitaux préconisés par RI est importante. En effet, pour les sondés les entreprises doivent « adopter une gestion qui ne fasse pas défaut à un des champs de la RSE » (MICH-COLLJU) en assumant « les impacts de l'entreprise sous tous les aspects » (MICH-COLLSE) ce qui la conduit à « penser la manière de faire [...] en fonction de tout ce qui est important » (DIST-MICH).

**b) Pertinence du WWF dans la recherche de la connectivité**

De plus, tous les interrogés soulignent que le WWF est un acteur pertinent dans cette connectivité pour Michelin et notamment à travers leur partenariat qui permet à la firme de s'intéresser « à plusieurs types de capitaux » (ONG-ENV) en « reliant les capitaux à travers un partenariat global » (MICH-COLLJU) et de « profiter de l'expertise et des compétences de l'ONG [...] qui peut lui dire quoi faire » (CONC-MICH) et ainsi avoir un « impact sur la chaîne de valeur du caoutchouc naturel autour de laquelle gravitent les capitaux » de l'entreprise (MICH-SYND).

**Tableau chap.10.39 : Pertinence des autres parties prenantes dans la connectivité et apport du répondant**

Répondants	Pertinence d'une autre partie prenante	Commentaire	Seriez-vous un acteur pertinent ?	Commentaire
ONG-ENV	OUI	« toutes les parties prenantes le peuvent, mais dans un effort commun, c'est-à-dire que l'entreprise doit solliciter l'ensemble de ses parties prenantes si elle souhaite cette connectivité »	OUI	« si on était sollicité, on apporterait notre savoir »
DIST-MICH	OUI	« celles qui trouvent un intérêt dans les activités de Michelin »	NON	« on n'est pas une partie prenante directe de Michelin donc non, on ne fait que vendre ses pneus »
CONC-MICH	OUI	« En interne, oui, mais en externe non, car il faut être au plus proche de l'activité et de la stratégie »	NON	« notre impact serait trop faible. Michelin est un énorme groupe, si quelqu'un doit donner le bon exemple c'est lui »
DG-SPP	OUI	« Tous les acteurs qui détiennent un capital éthique : salariés, ONG, centre de recherche, leaders d'opinion »	OUI	« envisageable »
MICH-COLLJU	OUI	« toutes les parties prenantes qui travaillent et qui ont des liens avec nous et qui peuvent apporter des informations »	NON	« mon activité ne s'étend pas sur l'ensemble des capitaux »
MICH-COLLSE	OUI	« celles qui ont leur mot à dire »	NON	« sauf sur l'humain »
MICH-SYND	OUI	« l'ensemble des parties prenantes internes et externes de l'entreprise qui peuvent informer Michelin »	OUI	« on peut donner des informations sur certains capitaux, mais on n'est pas compétent seul sur l'ensemble de la connectivité »

**c) Des parties prenantes vectrices de connectivité**

Pour l'ensemble des répondants, le WWF n'est pas exclusif et d'autres parties prenantes peuvent favoriser la connectivité entre les capitaux. En effet, les sondés mettent en lumière les parties prenantes « qui ont leur mot à dire » (MICH-COLLSE), c'est-à-dire « qui peuvent informer » (MICH-SYND) qui « peuvent apporter des informations » (MICH-COLLJU) ou alors qui « trouvent un intérêt dans les activités de Michelin » (DIST-MICH)

**d) Des répondants peu concernés par la connectivité de Michelin**

Par ailleurs, les répondants sont plus mitigés sur leur apport dans cette connectivité. Pour le distributeur et le concurrent, ils sont trop éloignés de la stratégie de Michelin pour pouvoir influencer la connectivité des capitaux de l'entreprise. Les parties prenantes internes de Michelin soulignent leur manque de transversalité, mais expliquent pouvoir agir sur les capitaux sociaux et humains (MICH-SYND ; MICH-COLLSE ; MICH-COLLJU). À l'inverse l'ONG environnementale et le Syndicat Professionnel du Pneu estiment ne pas pouvoir agir dessus.

Donc, pour nos répondants la connectivité des capitaux suggérée par le RI est importante, car selon nos répondants « *les entreprises doivent désormais développer des stratégies qui vont satisfaire toutes les parties prenantes* » (MICH-SYND) et qui conduisent les firmes à concevoir tous les capitaux comme « *une ressource durable qui ne sont pas indépendants et qui se juxtaposent aux stratégies économiques* » (ONG-ENV). Le WWF est un acteur pertinent dans cette connectivité et notamment à travers le partenariat qui implique une approche globale sollicitant ainsi tous les capitaux de Michelin. De même, pour les sondés toutes les parties prenantes ayant des informations à apporter ou étant impactées et concernées par les activités de Michelin peuvent être vectrices de connectivité. Néanmoins, les répondants jugent ne pas détenir la visibilité ou l'intérêt nécessaire pour être moteur de la connectivité.

### ***3) Apport et perception sur la volonté de sortir de l'horizon « court terme »***

Nous avons cherché à connaître l'avis des répondants sur la ***sortie de l'horizon « court terme »*** préconisée par le RI sur les capitaux de l'entreprise (a) et la pertinence du WWF dans cette démarche de connectivité (b). Puis, nous avons demandé aux sondés quelle autre partie prenante pouvait favoriser cette sortie (c) et si eux-mêmes en étaient un acteur pertinent (d).

**Tableau chap.10.40 : Pertinence de la sortie de l'horizon « court terme » pour les entreprises et apport du WWF**

Répondants	Importance de la vision long terme	Commentaire	Pertinence du WWF ?	Commentaire
ONG-ENV	OUI	« il faut anticiper, il faut innover et se projeter malgré l'incertitude »	OUI	« ensemble ils agissent contre les problématiques de demain »
DIST-MICH	OUI	« envisager demain en proposant des actions préventives et correctives »	OUI	« leur partenariat s'intéresse à demain dans le sens demain dans un horizon de long terme »
CONC-MICH	OUI	« la RSE c'est la capacité des firmes de sortir de l'horizon court terme »	NON	« Michelin peut très bien le faire tout seul. Il n'a pas besoin qu'une ONG lui dise. Il le fait déjà. Mais l'ONG peut renforcer son champ de vision »
DG-SPP	OUI	« nécessaire car les entreprises sont responsables. Leur responsabilité c'est de s'assurer que sur le long terme leur activité ne sera pas préjudiciable »	OUI	« il contribue à crédibiliser un ensemble d'actions dont les résultats ne sont pas attendus à court terme »
MICH-COLLJU	OUI	« important, car la société attend qu'on lui rende des comptes donc il faut anticiper [...] donner des pistes d'amélioration »	OUI	« en faisant progresser l'entreprise [...] impacte sur l'avenir »
MICH-COLLSE	OUI	« il faut penser aux générations de demain et les entreprises sont détentrices d'un capital à léguer »	OUI	« permet d'anticiper certains risques »
MICH-SYND	OUI	« nécessaire car les entreprises sont responsables. Leur responsabilité c'est de s'assurer que sur le long terme leur activité ne sera pas préjudiciable »	OUI	« Il y a des objectifs derrière ce partenariat et ce n'est pas que des objectifs de court terme donc être attendus sur des objectifs à long terme ça permet de sortir du court terme »

**a) Importance de la sortie de l'horizon « court terme »**

Pour l'ensemble des répondants la sortie de l'horizon « court terme » préconisée par RI est importante. En effet, pour les interviewés les firmes « doivent se projeter » ; « anticiper » ; « innover » ; « malgré l'incertitude » (ONG-ENV). Elles doivent en effet « penser aux générations de demain » (MICH-COLLSE) et « s'assurer que sur le long terme leur activité ne sera pas préjudiciable » (DG-SPP).

**b) Pertinence du WWF dans la sortie de l'horizon « court terme »**

De plus, tous les interrogés soulignent que le WWF est un acteur pertinent dans cette sortie et notamment parce qu'il permet à Michelin « d'anticiper certains risques » (MICH-COLLSE) et donc se projettent et « agissent contre les problématiques de demain » (ONG-ENV) « en faisant progresser l'entreprise » (MICH-COLLJU).

**Tableau chap.10.41 : Pertinence des autres parties prenantes dans la sortie de l'horizon « court terme » et apport du répondant**

Répondants	Pertinence d'une autre partie prenante	Commentaire	Seriez-vous un acteur pertinent ?	Commentaire
ONG-ENV	OUI	« toutes [...] Il n'y a pas d'exclusivité. On appartient tous au même monde et donc nous rencontrons les mêmes problématiques. »	OUI	« dans la mesure où on pourrait les amener à travailler sur des chantiers environnementaux, où on pourrait les faire réfléchir et les faire se projeter »
DIST-MICH	OUI	« Michelin est une entreprise qui dialogue énormément avec ses parties prenantes donc oui. Laquelle ? Les parties prenantes de leur dialogue »	NON	« on est qu'un revendeur »
CONC-MICH	NON	« Michelin prend ses décisions comme un grand, mais une autre partie prenante peut renseigner Michelin sur des éléments qui pourraient occulter son champ de vision »	NON	« on est trop éloigné de leur stratégie »
DG-SPP	OUI	« en travaillant avec de nombreuses autres parties-prenante notamment sur le plan de la sécurité routière [...] de la diffusion de la connaissance [...] des actions environnementales »	OUI	« Michelin adhère au syndicat »
MICH-COLLJU	OUI	« les parties prenantes qui ont des informations » « qui sont de plus en plus exigeantes et plus en plus présentes dans les boards et les panels de gouvernance »	NON	« mon activité concerne davantage l'opérationnel donc à mon échelle non »
MICH-COLLSE	OUI	« celles qui affectent l'entreprise et la stratégie de loin ou de près »	OUI	« en étant un collaborateur soucieux et actif dans la remontée d'information »
MICH-SYND	OUI	« celles [...] la compétence de projeter Michelin dans le futur en abordant des problématiques vitales pour le groupe »	OUI	« sur l'aspect social et humain oui, on participe à projeter Michelin dans le futur en l'informant, en travaillant ensemble »

**c) Des parties prenantes favorisant la sortie de l'horizon « court terme »**

Pour la majorité des répondants les ONG ne sont pas exclusives. En d'autres termes, tous les acteurs avec lesquels Michelin dialogue (DIST-MICH), « qui sont de plus en plus exigeants et plus en plus présents dans les boards et les panels de gouvernance » (MICH-COLLJU-MICH), qui sont sources de connaissances et qui ont « la compétence de projeter Michelin dans le futur en abordant des problématiques vitales pour le groupe » (MICH-SYND) ont la capacité de favoriser la sortie de l'horizon « court-terme ».

**d) La contribution informationnelle des répondants**

Les répondants sont partagés sur leur propre capacité à favoriser la sortie de Michelin de l'horizon « court terme ». Néanmoins, pour les parties prenantes qui estiment pouvoir y

contribuer cela passe par les informations (DG-SPP ; MICH-COLLJU ; MICH-COLLSE) et le travail autour de projets communs (ONG-ENV ; MICH-SYND).

Ainsi, pour nos répondants la sortie de l'horizon « court terme » suggérée par le RI est importante, car « *le grand public a les yeux rivés sur les activités des entreprises qui apprennent à œuvrer sur le long terme* » (ONG-ENV). De plus, le WWF est un acteur qui permet à l'entreprise de sortir de cet horizon « court terme » à travers l'anticipation qui découle de leur collaboration. Par ailleurs toutes parties prenantes ayant des connaissances ou des informations utiles pour l'entreprise sont à même de participer à cette sortie et d'élargir la vision du groupe sur l'avenir. Les répondants estiment enfin détenir des informations et des projets qui peuvent compléter le panorama de l'entreprise.

### **Synthèse de la perception des répondants sur le *Reporting Intégré***

Cette deuxième partie nous a permis de recueillir la perception des répondants sur la pertinence du *Reporting Intégré* mais aussi la contribution du partenariat entre le WWF et Michelin aux principes de connectivité et de sortie de l'horizon « court terme ».

S'agissant du *Reporting Intégré* : il est décrit par nos sondés comme un outil adapté pour les firmes qui leur permet de communiquer et d'informer leurs parties prenantes, de piloter leur stratégie, de décider et d'adopter une dynamique transversale. De même, l'IIRC soulignait durant nos entretiens que le Rapport Intégré va s'inscrire davantage et se positionner dans le paysage économique d'ici les prochaines années.

S'agissant de la connectivité : c'est un principe qui est jugé comme important pour les répondants, car les entreprises se doivent de satisfaire l'ensemble des parties prenantes en gérant leurs capitaux de manière durable et en tenant compte des dépendances qui existent au sein de l'environnement des firmes.

De plus, le WWF est présenté comme un acteur pertinent dans cette démarche de connectivité et notamment à travers le partenariat avec Michelin qui lui permet une approche globale et connectée à l'ensemble de ses capitaux.

Par ailleurs, les parties prenantes sont également appréhendées comme un acteur pertinent dans la démarche de connectivité suggérée par le RI dès lors qu'elles détiennent des informations stratégiques sur la durabilité des capitaux ou sur leur gestion.

Enfin, s'agissant de la sortie de l'horizon « court terme » : c'est également un principe qui est évalué comme important pour les répondants, car ils soulignent que les parties prenantes ont des exigences de plus en plus importantes sur les activités des firmes. Ces mêmes parties prenantes sont de plus en plus visibles et de plus en plus présentes dans la gouvernance des entreprises et attendent que les groupes responsabilisent leur stratégie en intégrant une vision de long terme.

De même, le WWF apparaît être un acteur pertinent dans cette sortie de l'horizon court terme, car il permet à Michelin d'anticiper des problématiques et de développer une agilité grâce aux ressources apportées par l'organisation non gouvernementale.

Par ailleurs, les parties prenantes sont aussi appréhendées comme un acteur pertinent dans la sortie de l'horizon « court terme » dès lors qu'elles peuvent apporter des informations stratégiques sur l'avenir de l'entreprise.

### ***3.2.2.2 Synthèse générale sur la perception des parties prenantes de Michelin sur son partenariat avec le WWF et le RI***

Cette étude nous a permis de mettre en lumière la perception positive des parties prenantes externes et internes de Michelin à la fois de son partenariat avec le WWF et aussi de la logique du *Reporting* Intégré.

Pour les parties prenantes interrogées, le partenariat entre Michelin et le WWF est créateur de valeur, impacte l'ensemble de ses capitaux et par conséquent impacte tous les segments de sa performance et modifie aussi ses pratiques puisque la collaboration profite à la firme par des ressources qu'elle ne détient pas en interne comme des compétences, ou encore lui apporte des éléments qui consolideront sa stratégie comme de la visibilité, de la crédibilité, des idées ou de l'espèce pour justifier ses engagements durables.

Il est important pour les parties prenantes que cette contribution soit mesurée, car elle permet de tracer l'engagement de la firme en expliquant à l'ensemble de l'écosystème de la firme ce qui a été fait, donc de laisser une empreinte visible des actions de l'entreprise qui peuvent constituer un rempart contre les griefs pour cette dernière ou encore pour donner des idées et un modèle qui peut être incitatif pour les autres parties prenantes intéressées par ce type d'engagement. Cette mesure qui en majorité est conseillée de manière intégrée par les parties prenantes de Michelin, car tournée vers le long terme et l'ensemble de l'écosystème se réalise selon des indicateurs qui sont appréhendés comme explicatifs.

La logique du *Reporting* Intégré et plus explicitement le RI sont exposés comme des outils pertinents et adaptés aux entreprises dont les objectifs sont de communiquer, piloter, décider et d'associer la durabilité de l'entreprise en une démarche globale qui se projette sur le long terme et agrège les capitaux de l'entreprise entre eux.

Le partenariat avec le WWF profite à cette dynamique intégrée en proposant une immersion globale (connectivité) et en permettant à la firme d'anticiper les problématiques (sortie « court terme »). Plus largement, toutes parties prenantes détentrices d'informations peut s'avérer selon nos répondants comme pertinentes dans la démarche intégrée.

Enfin, au regard des éléments de réponses des parties prenantes de Michelin, la logique du RI permet de saisir les impacts de la contribution du WWF à la performance globale de l'entreprise, car la collaboration entre l'ONG et l'entreprise répond aux concepts fondamentaux du RI.

### 3.3 Synthèse générale du chapitre 10

Pour rappel, notre étude de cas cherchait à souligner la contribution du WWF à la performance globale de Michelin. En effet, après notre analyse de données secondaires et le traitement de notre collecte de données primaires nous avons dégagé plusieurs rapports entre les entreprises et les ONG et nous avons commencé à mettre en perspective les impacts des collaborations sur la performance des firmes. Notre étude de cas avait donc pour objectif de mettre en lumière une relation partenariale, d'exposer ces effets sur la performance globale et de voir comment il était possible de mesurer cette contribution. Au regard de nos résultats, nous nous sommes intéressés au modèle du *Reporting* Intégré et nous avons cherché à savoir en quoi il permettrait de mieux saisir l'impact ou la mesure de la contribution des ONG à la performance globale.

En plus d'une étude documentaire et d'archives, nous avons réalisé lors de cette étude deux vagues d'entretiens semi-directifs, tous organisés autour de la logique et des concepts fondamentaux du *Reporting* Intégré. Lors de notre première vague, nous avons interrogé le WWF et Michelin. Puis, nous avons interrogé des parties prenantes (internes et externes) de l'entreprise sur le partenariat et la pertinence du RI.

Nous avons formulé les trois propositions suivantes pour rythmer notre exploration :

Proposition 1 : Le WWF et Michelin entretiennent une relation partenariale (P1) ;

Proposition 2 : À travers le partenariat le WWF contribue à chaque segment de la performance de Michelin et par conséquent à la performance globale de l'entreprise (P2) ;

Proposition 3 : le RI permet de mieux saisir l'impact de la contribution du WWF à la performance globale de Michelin (P3) ;

Nous verrons tout d'abord en quoi la collaboration entre Michelin et le WWF est une relation partenariale (3.3.1). Puis nous exposerons les impacts de leur rapport sur la performance de l'entreprise (3.3.2). Enfin, nous verrons pourquoi et comment le RI permet de saisir l'impact de la contribution du WWF à la performance globale de Michelin.

### 3.3.1 Une relation partenariale

Il s'agit ici d'exposer en quoi la relation entre le WWF et Michelin est une relation partenariale.

**Proposition 1 :** Le WWF et Michelin entretiennent une relation partenariale (P1) ;

Notre étude empirique nous a permis de mettre en exergue plusieurs postures dans le comportement des entreprises vis-à-vis des ONG. En effet, à travers notre étude de données secondaires qui s'est concrétisée par notre analyse documentaire et statistique orchestrée autour d'un *reporting* fait sur 301 entreprises, nous avons distingué chez les entreprises un comportement collaboratif vis-à-vis des ONG et à l'inverse un comportement non collaboratif. De plus, lors de la première partie de notre collecte de données primaires matérialisée par les entretiens semi-directifs réalisés auprès de 44 acteurs (24 entreprises et 20 ONG) nous avons pu détailler le spectre des relations collaboratives se composant d'interactions mécénales, verbales, stratégiques et partenariales.

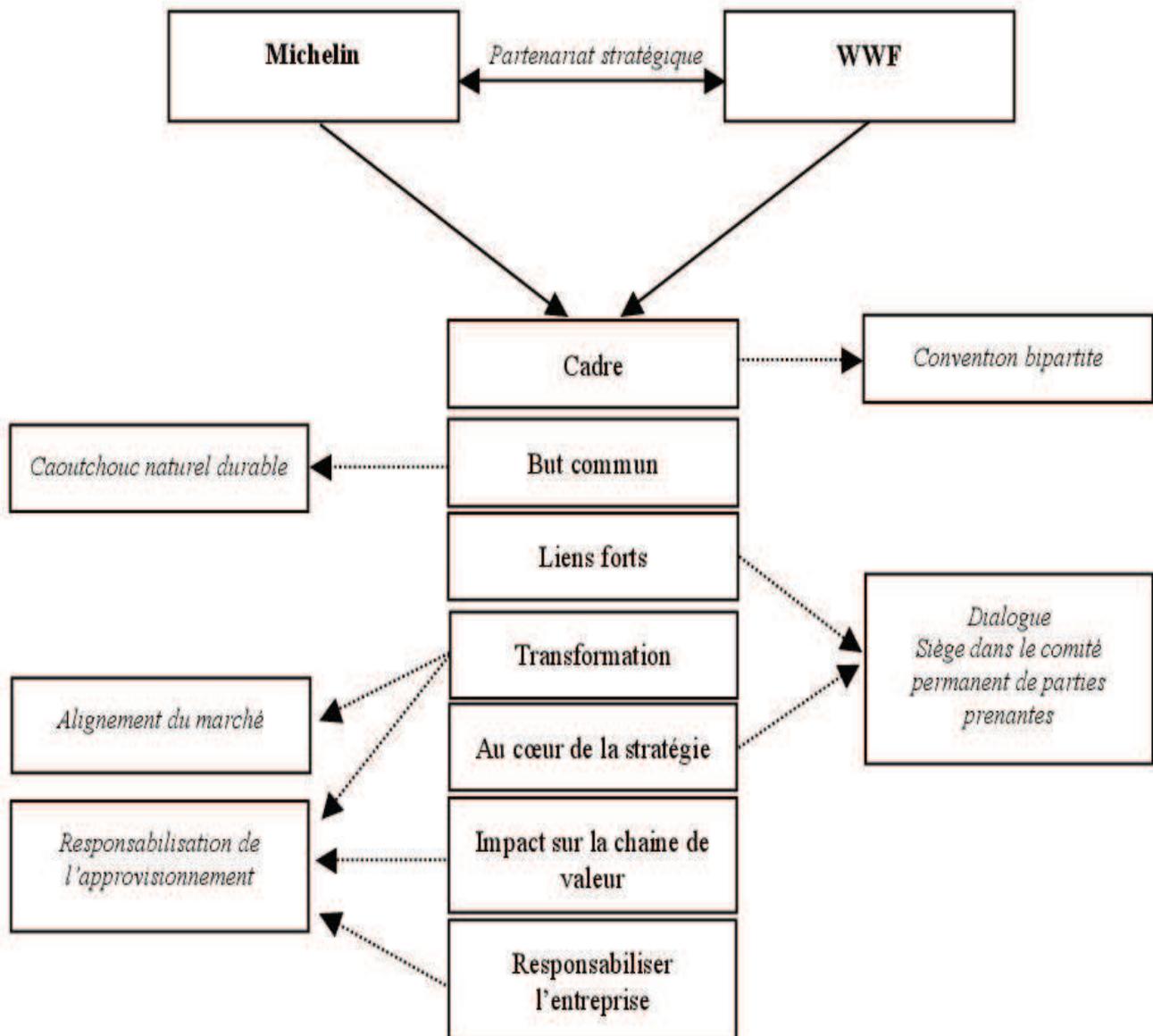
L'étude documentaire et les discours institutionnels des deux acteurs étudiés caractérisent la relation qui s'établit entre le WWF et Michelin de « *partenariat stratégique* ». Lors de nos entretiens semi-directifs réalisés auprès de nos 44 répondants nous avons mis en lumière dans la pratique des répondants des interactions partenariales dénommées « *partenariat en co-construction* » ou « *partenariat stratégique* ».

Ces interactions partenariales sous-entendent selon les répondants plusieurs composants : *un cadre ; des liens forts ; un but commun ; une transformation ; une présence au cœur de la stratégie ; un impact sur la chaîne de valeur ; une responsabilisation.*

Au regard de l'espèce que nous avons comparée avec les discours institutionnels et les verbatims des répondants, nous pouvons conclure qu'il s'agit d'une relation partenariale. En effet, le WWF et Michelin partagent à travers leur collaboration comme objectif commun la responsabilisation de la chaîne de valeur du caoutchouc naturel. Par ailleurs, il s'agit d'une relation encadrée par une convention sur une durée donnée et potentiellement renouvelable. La convention fixe des objectifs et les modalités d'exécution, de communication et de sortie du partenariat. De plus, à plusieurs reprises, l'ONG a caractérisé la notion de transformation qui rythmait leur intervention. De même, il s'agit d'un projet qui œuvre dans la stratégie globale de l'entreprise, qui agit sur sa chaîne de valeur en responsabilisant

l'approvisionnement du caoutchouc naturel. Enfin, on a pu noter des liens forts entre l'ONG et l'entreprise qui accueille le WWF au sein d'un panel de parties prenantes et qui dialogue en continu avec l'organisation profitant ainsi d'informations stratégiques et de visibilité.

***Figure chap.10.10 : Composants de la relation partenariale entre le WWF et Michelin***



S'agissant du cadre des échanges, nous soulignons que les entreprises et les ONG placent leur collaboration sous l'empire de convention bipartite. En effet, lors de nos entretiens semi-directifs pour la collecte des données primaires, la majorité des répondants ont mis en avant le recours à des conventions pour encadrer leur collaboration avec les ONG, allant du mécénat aux partenariats stratégiques. Nous avons pu récupérer des modèles de convention de

certaines entreprises et ONG qui pour l'ensemble ont été rendues anonymes et annexées à cette thèse. Toutes ces conventions sont découpées en plusieurs articles qui organisent les obligations des parties ainsi que la vie du rapport allant de l'exécution à la fin de la collaboration. Nous avons synthétisé dans le tableau ci-après les thèmes récurrents abordés à travers ces articles.

**Tableau chap.10.42 : Synthèse des éléments des conventions encadrant les collaborations ONG-**

**Entreprises**

<b>Objet de la collaboration</b>
> <i>les actions à déployer</i>
> <i>ce qui est attendu (résultat prévu)</i>
> <i>les modalités de réalisation des actions</i>
> <i>le suivi des actions</i>
<b>Obligations de chacune des parties</b>
<b>Communication autour du projet</b>
> <i>de l'ONG (interne et externe)</i>
> <i>de l'entreprise (interne et externe)</i>
<b>Vie de la convention</b>
> <i>durée de la collaboration</i>
> <i>renouvellement</i>
> <i>résiliation</i>
<b>Domaine juridique autour du projet</b>
> <i>droit en vigueur encadrant la convention</i>
> <i>responsabilité des parties</i>
> <i>litige autour du projet</i>
> <i>assurance des parties</i>

### 3.3.2 L'impact de la relation sur la performance de Michelin

Il s'agissait ici de présenter les impacts du partenariat avec le WWF sur les segments de la performance de Michelin et plus largement sur sa performance globale.

**Proposition 2 :** À travers le partenariat, le WWF contribue à chaque segment de la performance de Michelin et par conséquent à la performance globale de l'entreprise (P2) ;

En étudiant les documents des 301 entreprises de notre échantillon, nous avons souligné que 82% des entreprises communiquaient simultanément sur la performance sociale, sociétale et environnementale et que 44,5% des entreprises de notre échantillon mentionnaient des ONG dans l'une de ces performances.

Par ailleurs, lors de notre collecte de données primaires auprès des 44 répondants nous avons mis en exergue les conséquences des collaborations sur la performance globale des firmes. En effet, nous avons noté que les rapports collaboratifs étaient source d'impacts : *techniques ; informationnels ; institutionnels ; opérationnels ; communicationnels ; de durabilité.*

À travers notre étude, il s'agissait de savoir si la relation partenariale entre le WWF et Michelin pouvait impacter les performances de l'entreprise et plus précisément sa performance globale. Cette deuxième proposition apparaît être validée. En effet, la contribution entre les deux acteurs génère plusieurs conséquences positives sur la performance de Michelin.

Tout d'abord, nous avons pu souligner que le partenariat avait un impact sur l'ensemble des capitaux de l'entreprise (financier, manufacturier, intellectuel, humain, social, sociétal et environnemental) puisque l'ONG permet au groupe d'appréhender l'ensemble de ses capitaux, mais aussi de les relier entre eux.

La collaboration agit également sur la création de valeur de l'entreprise qui permet à la firme de responsabiliser l'approvisionnement de sa matière première et de communiquer ouvertement vers sa chaîne de valeur afin d'évoluer dans un écosystème qui a terme s'alignera sur ses pratiques. Les deux acteurs précisaient également lors de notre enquête, les incidences du partenariat sur le business model du groupe ainsi que sur sa gestion des risques et des opportunités.

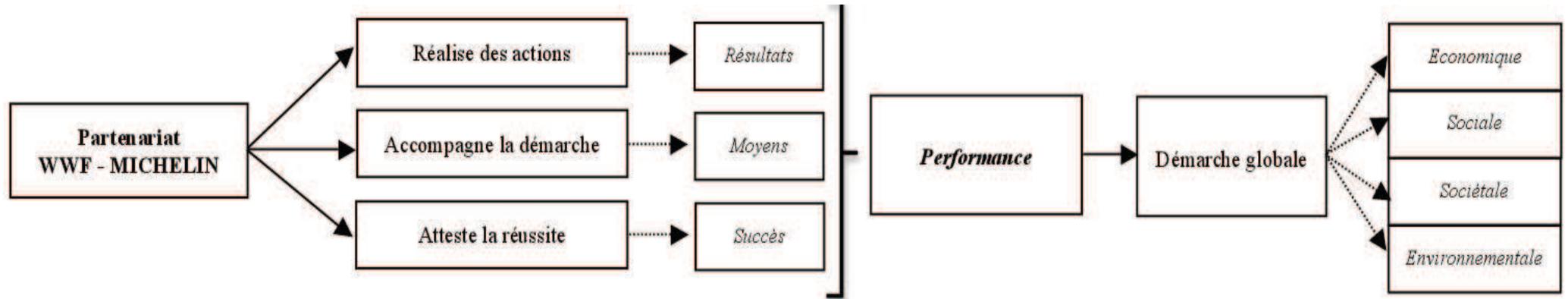
En ce sens, si la performance « *la réalisation des objectifs organisationnels* » (Bourguignon, 2000) on peut conclure à la contribution de l'ONG via le partenariat à la performance de

Michelin puisque leur partenariat permet à l'entreprise de bénéficier de ressources pour consolider une démarche durable dans laquelle s'est inscrite la firme.

De même, pour les deux acteurs et l'ensemble des parties prenantes les incidences sur la performance sont évidentes et le partenariat rayonne sur l'ensemble des segments de la performance de Michelin qui à travers le partenariat peut marquer sa politique RSE et l'opérationnaliser. De plus, on peut conclure à une performance globale dans la mesure où il s'agit d'une approche intégrée à la stratégie de l'entreprise.

Comme l'illustre le schéma ci-dessous, le partenariat avec le WWF permet alors à Michelin de réaliser des actions (résultats) et donc d'être performant au sens de Bouquin (2008). Mais aussi d'être accompagné dans la démarche responsable et ainsi de réaliser l'action de manière efficiente (moyens) et ainsi d'être performant au sens de Baird (1986). Enfin, il s'agit pour Michelin de voir son engagement attesté par l'ONG et les parties prenantes et ainsi d'atteindre les objectifs fixés (succès) et d'être alors performant au sens de Bourguignon (1995).

*Figure chap.10.11 : Contribution de l'ONG à la performance globale de l'entreprise*



### 3.3.3 La pertinence du Reporting Intégré pour mesurer la relation

Il s'agit ici d'analyser en quoi le *Reporting Intégré* est un standard pertinent pour saisir l'impact de la contribution du WWF à la performance globale de l'entreprise Michelin.

**Proposition 3 :** Le *Reporting Intégré* permet de mieux saisir l'impact de la contribution du WWF à la performance globale de Michelin (P3) ;

Lors de notre étude de données secondaires, nous avons pu mettre en exergue que les entreprises mesuraient leurs performances extra-financières puisque 82% des entreprises de notre échantillon utilisent le *reporting* pour faire état de performance sociale, sociétale et environnementale. À travers une approche essentiellement qualitative, les firmes expliquent généralement l'étendue et les modalités du partenariat avec les ONG. Par ailleurs, lors de la collecte des données primaires auprès des 44 répondants, nous avons souligné que les entreprises mesuraient bien leurs performances extra-financières. Néanmoins, il apparaissait dans le discours des répondants que la mesure de l'impact des ONG à la performance globale n'était pas évidente ni d'usage. Cependant, elles proposaient si elles ne le faisaient pas, de mesurer les collaborations avec les ONG via des indicateurs essentiellement qualitatifs et descriptifs en utilisant à cet effet le *reporting*. Cette dimension descriptive et les nombreuses références au *Reporting Intégré* nous ont amenés à solliciter le cadre et la logique du RI pour voir en quoi il était un outil pertinent.

Ainsi à travers notre exploration, il s'agissait de savoir si le RI était un outil pertinent pour saisir l'impact de la contribution du WWF à la performance de Michelin. Cette troisième proposition apparaît être également validée. En ce sens, lors de l'étude de cas les répondants ont pu mettre en lumière la complexité de la tâche au regard des ratios de gestion actuels et de la quantification : en effet, il semble difficile pour nos répondants de quantifier les impacts des ONG sur la performance globale. Cependant, il est possible d'appréhender leur impact au regard de leur contribution à la performance globale de Michelin. Pour ce faire le RI qui est perçu comme un outil de communication, de pilotage, de décision et de transversalité et qui nous a été présenté par l'IIRC lors de notre entretien comme une « *logique descriptive, intégrée à la stratégie et fondée sur un ensemble de process et dont le but est d'expliquer quelle sera la stratégie de la firme demain* » (DG-IIRC) nous semble capable de s'approprier la contribution des ONG.

La logique intégrée et le RI conduisent les entreprises à concevoir et à expliquer leur activité sur un horizon qui se veut être sur le « long terme » et qui s'opère selon un découpage entre les différents capitaux utilisés par la firme et la valeur créée pour l'entreprise et pour autrui. Ces attentes demandent à l'entreprise des ressources comme des compétences, une technicité, de la visibilité, un réseau qu'elles ne détiennent pas forcément en interne. Cependant, ces ressources peuvent être apportées par les ONG.

Le RI est donc un outil pertinent pour tracer la contribution du WWF puisqu'il encadre des aspects sur lesquels l'ONG intervient et inciterait Michelin à mentionner et à expliquer la démarche partenariale au regard de la création de valeur, de la gestion de ses capitaux et de sa stratégie sur l'avenir. En effet, comme souligné précédemment, le partenariat de Michelin avec le WWF crée de la valeur pour la firme et pour autrui, l'ONG impacte également les capitaux de l'entreprise et lui apporte une visibilité nécessaire pour appréhender l'avenir.

Le RI est un outil descriptif, projectif et intégré à la démarche stratégique de l'entreprise. Dans la mesure où le partenariat entre Michelin et le WWF consolide un engagement global pris par l'entreprise et permet ainsi à la firme d'opérationnaliser sa RSE, le *Reporting* Intégré est pertinent.

De plus, notre étude documentaire nous a permis de mettre en exergue la sensibilité de Michelin à la démarche intégrée en comparant ces communications institutionnelles avec les concepts fondamentaux et les principes constitutifs du RI.

Ainsi l'ONG apporte des informations et de la visibilité qui offre à Michelin une vision sur le long terme. L'ONG a également une incidence sur l'ensemble de ses capitaux et leur gestion ce qui facilite une approche basée sur la connectivité ce qui coïncide avec la démarche globale dans laquelle s'engage Michelin.

Par ailleurs, l'ONG consolide une démarche de création de valeur pour l'entreprise, mais aussi pour autrui donc il s'agit d'un document qui est en capacité de rendre compte de ces éléments puisqu'il se présente comme un outil descriptif et projectif qui s'orchestre autour des capitaux de l'entreprise et la création de valeur.

Ainsi, comme le présente la figure ci-dessous la démarche intégrée et plus explicitement le RI permet de capter la contribution du WWF à la performance globale de Michelin, car leur relation génère des incidences et apporte des ressources qui s'inscrivent dans le cadre du *Reporting Intégré*.

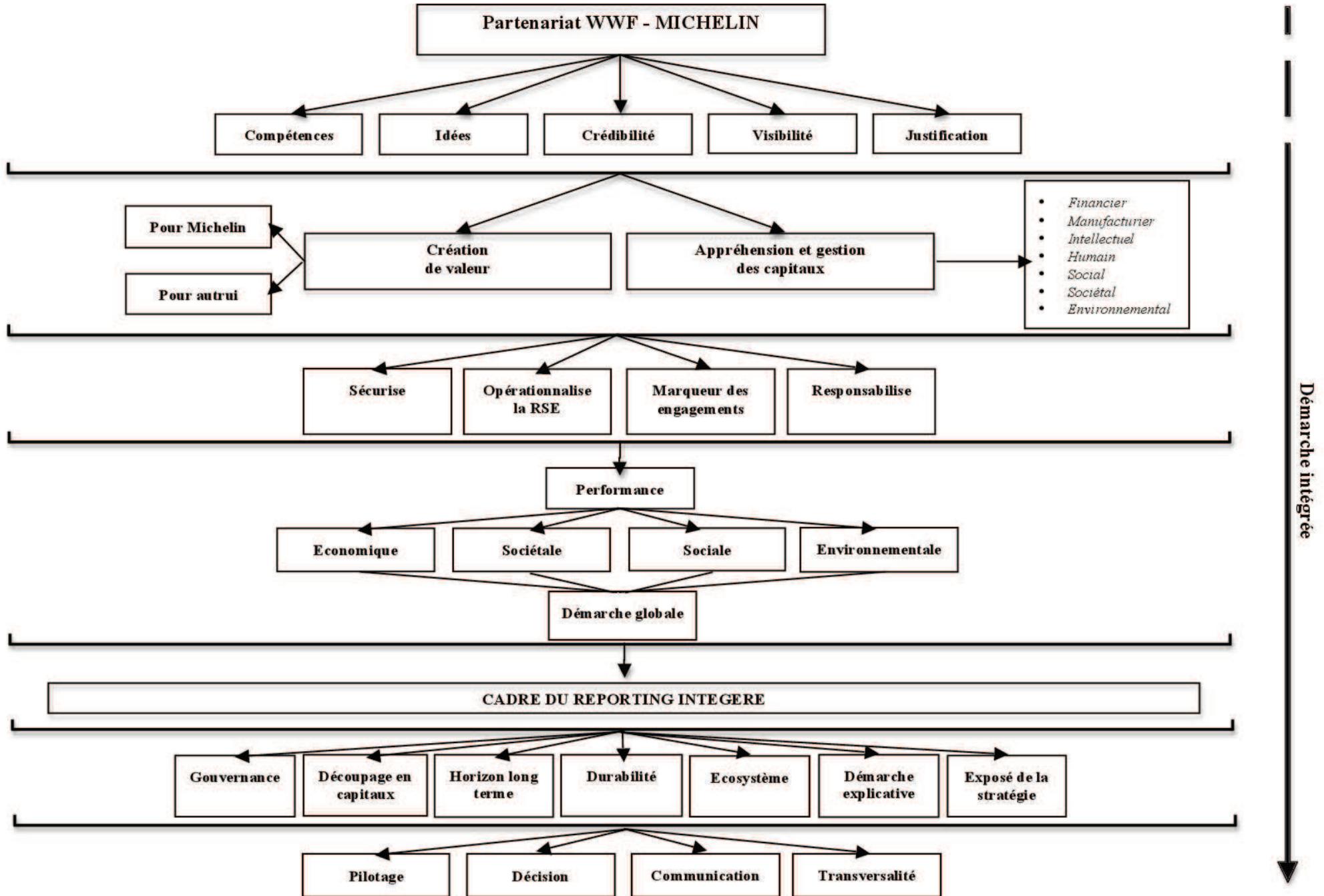
En effet, les apports du partenariat permettent à l'entreprise de bénéficier de ressources telles que des compétences, des idées, de la crédibilité, de la visibilité ou encore la justification de ses engagements. Ces apports sont source de valeur pour Michelin et pour autrui et permettent à la firme une meilleure appréhension et une gestion transversale de ses capitaux.

Cette contribution permet par conséquent à la firme d'opérationnaliser sa RSE, de marquer ses engagements et de sécuriser et responsabiliser son approvisionnement. Cette dynamique conduit à une performance qui s'inscrit dans une démarche globale, en effet elle résulte d'une performance économique, sociétale, sociale et environnementale.

Le rapport intégré est à même d'accueillir ces informations qui renseigneront les attentes en terme de gouvernance, de découpage de l'activité en capitaux, d'horizon long terme, de durabilité, d'écosystème, de démarche explicative et d'exposé de la stratégie.

Le cadre du RI permet alors de confectionner un document qui pour la firme sera un outil de pilotage, de décision, de communication et de transversalité dans lequel elle pourra manifester la contribution de l'ONG à sa performance via des indicateurs explicatifs qui peuvent être à la fois qualitatifs, mais aussi quantitatifs.

Figure chap.10.12 : Modélisation de la saisie de la contribution des ONG à la performance globale par le RI



### **Conclusion générale de la partie III**

Notre travail de recherche s'est organisé autour de quatre hypothèses, fondées sur notre cadre conceptuel, et analysées à travers une étude empirique découpée en trois temps :

- en premier lieu, une étude de données secondaires qui a fait l'objet d'un *reporting* sur 301 entreprises ;
- puis, une étude qualitative qui a analysé des données primaires collectées auprès de répondants de notre échantillon initial de 301 entreprises lors d'entretiens semi-directifs, mais aussi auprès d'ONG mentionnées dans les communications des firmes ;
- enfin, une étude de cas exploratoire qui a mis l'accent sur le partenariat avec une ONG d'un des répondants de notre échantillon initial.

Nous synthétisons ci-après nos résultats empiriques par hypothèses. Nous verrons tout d'abord en quoi il existe différents liens entre les entreprises et les ONG (H1). Puis, nous détaillerons en quoi les rapports entre les ONG et les entreprises sont déterminés par différents critères préalables et facteurs de contingence (H2). Ensuite nous verrons en quoi les collaborations entre les ONG et les entreprises sont instrumentalisées (H3) et dans quelle mesure les rapports collaboratifs avec les ONG contribuent à la performance globale des entreprises (H4).

#### **Hypothèse 1 : Il existe différents liens entre les entreprises et les ONG**

Notre première hypothèse sous-entend l'existence d'une typologie des rapports entre les entreprises et les ONG (H1-1). De même, ces rapports ne sont pas cloisonnés et peuvent être amenés à se transformer (H1-2). Enfin, le dialogue est une forme de collaboration à part entière (H1-3).

##### ***H1-1 : Il est possible de dresser une typologie des rapports entre entreprises et ONG***

Notre étude de données secondaires nous a permis de mettre en exergue parmi un échantillon de 301 entreprises : *des postures collaboratives ; et des postures non collaboratives vis-à-vis des ONG.*

Par la suite, notre première collecte de données primaires qui s'est matérialisée par des entretiens semi-directifs réalisés auprès d'une sélection de répondants choisis dans notre échantillon de 301 firmes a confirmé cette distinction entre les postures et a rejoint la littérature en distinguant des relations : *antagonistes ; d'ignorance ; ou bien collaboratives.*

Nous avons en effet pu détailler les relations collaboratives en démontrant qu'elles se matérialisaient en un éventail d'interactions : *interaction mécénales ; interaction stratégique ; interaction partenariale.*

Notre étude de cas exploratoire s'est focalisée sur une des entreprises de notre échantillon principal et a mis en lumière une interaction partenariale en s'intéressant à la collaboration entre l'ONG WWF et l'entreprise Michelin. Nous avons ainsi pu exposer les critères caractérisant une relation partenariale qui ont été décelés dans le discours des répondants de l'analyse de données primaires, à savoir : *un cadre ; un but commun ; des liens forts ; une transformation ; une présence au cœur de l'entreprise ; un impact sur la chaîne de valeur ; une responsabilisation.*

Notre première sous-hypothèse est donc validée et spécifie une typologie des relations entre les ONG et les entreprises.

***H1-2 : Il existe des zones décloisonnées qui génèrent des mutations relationnelles comme des rapports évolutifs ou des rapports cumulatifs***

Nous avons remarqué des superpositions entre les rapports dès notre étude de données secondaires puisqu'autant les entreprises en posture collaborative que les entreprises en posture non collaborative (donc en position d'ignorance) pouvaient démontrer des rapports antagonistes puisqu'elles pouvaient être l'objet des plaidoyers des ONG.

Notre étude de données primaires a souligné cette superposition et a fait apparaître des mutations relationnelles, car nous avons pu mettre en exergue que les rapports pouvaient être évolutifs, en effet certaines relations collaboratives sont construites sur la base d'un antagonisme fort. Et cumulatif, car certaines entreprises bien qu'en position collaborative avec de nombreuses ONG expliquaient être également l'objet de plaidoyer virulent.

Cette deuxième sous-hypothèse est alors validée, car nous avons démontré que les rapports entre les ONG et les entreprises sont évolutifs puisqu'une relation antagoniste peut devenir collaborative. Ils sont aussi cumulatifs, car la collaboration n'empêche pas l'antagonisme des ONG à l'égard des firmes.

### ***H1-3 : Le dialogue est le point commun des rapports antagonistes et collaboratifs***

Nous avons pu à travers notre étude de données primaires souligner l'omniprésence du dialogue dans les relations entre les entreprises et les ONG et constater que certains répondants l'utilisaient et le considéraient comme une forme de partenariat pour progresser et innover. Ce constat nous a conduits à l'ériger en une nouvelle interaction collaborative que nous avons dénommée : *interaction verbale*. Par ailleurs, nous avons aussi pu démontrer à travers le discours des répondants que le dialogue était également présent chez les entreprises en posture non collaborative puisqu'elles dialoguent avec la sphère non gouvernementale soit par la force des choses ou alors lorsqu'elles sont l'objet de plaidoyer de la société civile ou encore pour anticiper leurs griefs.

Notre étude de cas a conforté l'omniprésence et l'importance du dialogue dans la collaboration entre Michelin et le WWF qui expliquaient utiliser au sein de leur relation plusieurs interactions : *du mécénat (interaction mécénale)* ; *de la co-construction (interaction partenariale)* ; *du dialogue (interaction verbale)*.

Cette troisième sous-hypothèse est donc validée et démontre l'importance du dialogue qui est conçu à la fois comme une forme de collaboration, mais aussi comme le pont entre les relations antagonistes et collaboratives.

Nous pouvons ainsi valider notre première hypothèse au regard de l'étude empirique puisque nous avons démontré qu'il existait différents liens entre les entreprises et les ONG. Nous allons à présent étudier les modalités de la formation de ces liens.

### **Hypothèse 2 : Les rapports entre les ONG et les entreprises sont déterminés par différents critères préalables et facteurs de contingence**

Nous verrons dans un premier temps qu'il existe des facteurs de contingence liés aux entreprises qui conditionnent la nature des relations avec les ONG (H2-1), mais aussi que l'existence des collaborations entre entreprises et ONG est soumise à des critères préalables (H2-2).

#### ***H2-1 : Des facteurs de contingence liés aux entreprises conditionnent la nature des relations avec les ONG***

Notre étude de données secondaires a mis l'accent sur la conation des entreprises dans leurs relations avec les ONG. Nous avons à travers une batterie d'indicateurs qui nous ont permis d'analyser leur communication institutionnelle distinguer des critères déterminants qui permettaient de regrouper les entreprises en posture collaborative, à savoir : la maturité RSE de l'entreprise ; la catégorie de l'entreprise ; l'intensité médiatique de l'entreprise ; l'existence de relation avec des associations.

Donc cette sous-hypothèse est validée, car nous avons réussi au travers de notre étude de données secondaires à caractériser la conation des entreprises en étudiant des facteurs de contingence. Néanmoins, ce résultat n'est pas généralisable et sert simplement à mieux appréhender notre échantillon.

***H2-2 : L'existence des collaborations entre entreprises et ONG est soumise à des critères préalables***

Lors de notre collecte de données primaires, nous avons pu expliquer que les rapports collaboratifs entre les ONG et les firmes étaient soumis à des critères : en d'autres termes, les deux acteurs imposent respectivement des critères de sélection à la formalisation des collaborations. Ces critères reposent majoritairement sur la nature du futur partenaire et plus rarement sur le projet porté qui se transforme alors en accessoire à la relation. Nous avons également souligné que certains de ces critères sont communs et que les deux types d'acteurs ont les mêmes préoccupations notamment en ce qui concerne le risque de réputation.

Notre deuxième sous hypothèse est alors validée, car entreprises comme ONG ont recours à des critères pour s'engager dans une interaction collaborative.

Cette deuxième hypothèse est validée, car nous avons à travers notre approche empirique mise en lumière des facteurs de contingence pour expliquer la posture collaborative ou non des entreprises et les critères préalables à la formation de collaboration. Néanmoins, ces résultats ne sont pas généralisables à l'ensemble des entreprises et appartiennent à notre échantillon, mais ils permettent de caractériser la conation des acteurs. Nous verrons ensuite que les collaborations qui existent entre les ONG et les firmes sont instrumentalisées, c'est-à-dire qu'elles sont la source de ressources pour les partenaires.

### **Hypothèse 3 : Les collaborations entre les ONG et les entreprises sont instrumentalisées**

Il s'agit ici de confirmer en quoi les collaborations sont gouvernées par la satisfaction d'intérêts propres pour chacun des acteurs (H3-1) et de mettre en lumière l'existence d'une zone d'équilibre qui n'est autre que le point de convergence de la perception des collaborations (H3-2).

#### ***H3-1 : Les collaborations sont gouvernées par la satisfaction d'intérêts propres pour chacun des acteurs***

La collecte et le traitement des données primaires nous ont permis de souligner le caractère instrumental de la relation entre les entreprises et les ONG qui s'appréhende comme un moyen pour atteindre leur objectif.

Notre étude de cas a consolidé ce constat, car Michelin a pour objectif à travers ce partenariat de consolider son engagement et de responsabiliser son approvisionnement. Le WWF vise quant à lui une transformation du marché et une préservation de la biodiversité. Dans cette recherche, les deux acteurs s'apportent mutuellement des ressources. En ce sens le WWF apporte à la firme des compétences, des techniques, des idées, de la visibilité, du réseau, etc.

Donc cette sous-hypothèse est validée, car les ONG et les entreprises ont des motivations distinctes dans la collaboration et utilisent leur partenariat pour mener à bien leurs objectifs.

#### ***H3-2 : Il existe une zone d'équilibre qui est le point de convergence de la perception des collaborations***

Lors de notre collecte de données primaires, nous avons souligné que les relations entre les ONG et les entreprises étaient équilibrées malgré l'instrumentalisation de la relation. En effet, à travers le traitement des verbatims des répondants nous avons mis en lumière que les attentes et plus globalement que la perception de chaque acteur convergent vers une zone d'équilibre dans laquelle les partenaires ont tout intérêt à maximiser les corrélations existantes, c'est-à-dire à entretenir leur complémentarité.

Notre étude de cas a confirmé cet équilibre. En effet, bien que Michelin et le WWF puissent avoir des objectifs différents, ils œuvrent communément vers un caoutchouc naturel durable et se donne pour objectif commun une meilleure empreinte de l'entreprise sur son écosystème. Ce partenariat profite alors à tous et crée de la valeur pour Michelin et pour autrui.

Cette deuxième sous-hypothèse est validée, car malgré l'instrumentalisation les ONG et les entreprises soulignent la nécessité d'un équilibre caractérisé par un but commun pour assurer la viabilité des relations.

Notre troisième hypothèse est alors validée et fait la lumière sur l'instrumentalisation des rapports entre les entreprises et les ONG qui ont besoin l'un de l'autre pour avancer. Les ONG étant par voie de conséquence une ressource pour les entreprises. Néanmoins, cette instrumentalisation n'exclut pas l'équilibre des rapports qui doivent être transparents pour être viables. Nous allons à présent voir dans quelle mesure les rapports collaboratifs avec les ONG contribuent à la performance globale des firmes.

#### **Hypothèse 4 : Les rapports collaboratifs avec les ONG contribuent à la performance globale des entreprises**

Le cœur de notre recherche résidait dans cette quatrième et dernière hypothèse qui suppose que les collaborations avec les ONG impactent la performance globale des firmes (H4-1) et que cette contribution peut être mesurée (H4-2).

##### ***H4-1 : Les rapports collaboratifs avec les ONG impactent la performance globale***

Nous avons pu à travers notre étude de données secondaires constater que les collaborations avec les ONG pouvaient être citées dans les performances sociales, ou sociétales ou encore environnementales. Cette présence souligne l'affinité entre les rapports collaboratifs et les leurs incidences sur la performance globale.

Lors de notre collecte de données primaires, nous avons mis en lumière dans les verbatims des répondants l'impact des partenariats sur les entreprises. Ces impacts peuvent être : *techniques, informationnels ; motivationnels ; opérationnels ; communicationnels ; de durabilité.*

De plus, pour les répondants les collaborations participent à la performance globale puisqu'elles ont une incidence sur l'ensemble des dimensions de la performance.

Notre étude de cas sur le partenariat entre Michelin et le WWF que nous avons organisé autour des concepts fondamentaux du *Reporting Intégré* a précisé les résultats de la première étude de données primaires en démontrant que le partenariat était pour l'entreprise le gain de ressources : *compétences ; idées ; visibilité ; crédibilité ; justification.*

Cette étude de cas a également souligné que la collaboration permettait à l'entreprise une meilleure appréhension de ses capitaux et participait à la création de valeur pour autrui et pour Michelin ce qui impactait directement sa performance, car le travail aux côtés du WWF lui permettait d'opérationnaliser sa RSE, de marquer ses engagements auprès des parties prenantes, de sécuriser et responsabiliser ses approvisionnements.

Par ailleurs, ce partenariat impacte sa performance globale puisqu'il s'intègre dans une démarche transversale qui relie à travers des chantiers distincts : la performance sociale, sociétale, environnementale et économique.

Cette première sous-hypothèse est validée et fait la lumière sur la contribution des ONG à la performance globale des entreprises.

#### ***H4-2 : La contribution des ONG à la performance globale peut être mesurée***

Lors de notre étude de données secondaires, nous avons pu constater que les entreprises de notre échantillon mesuraient majoritairement l'ensemble de leur performance à travers un *reporting* dans lequel des collaborations avec des ONG pouvaient être citées dans les performances sociales, sociétales ou environnementales.

Nous avons alors cherché à savoir lors de la collecte de nos données primaires si nos répondants mesuraient cette contribution. Il est apparu que la mesure de leur contribution n'était pas une opération aisée. Néanmoins, ces derniers ont majoritairement mis l'accent sur les notions de *reporting* et de démarche explicative via des indicateurs essentiellement qualitatifs.

Par ailleurs, notre étude qualitative nous a permis de mettre en exergue le rapport entre les entreprises et la performance globale. En ce sens, les entreprises mesurent leur performance globale néanmoins les pratiques et les perceptions de la performance globale sont variées.

Dans un premier temps, les performances au sens large sont mesurées par l'ensemble des entreprises qu'elles soient en posture collaborative ou non collaborative. En effet, tous nos répondants en position collaborative et une grande majorité des sondés en position non collaborative expliquent relever leurs performances par le biais principal du *reporting* et d'indicateurs financiers et extra-financiers.

Ensuite, nous remarquons que globalement le milieu des entreprises est familier avec la notion de performance globale alors que les ONG ne sont pas familières avec le concept.

Cette performance globale est perçue comme la somme du financier et de l'extra-financier, ou encore comme l'attente d'être performant d'un point de vue environnemental, social, sociétal et économique. L'approche intégrée est plus rare et les entreprises caractérisent plus aisément cette performance à travers un axe dédié.

C'est ainsi que les entreprises estiment mesurer leur performance globale lorsqu'elles reportent chacune de ses composantes. L'approche intégrée se concrétise lorsqu'elles utilisent les lignes GRI par exemple, en effet, nous remarquons que c'est l'outil le plus utilisé par nos répondants.

Notre étude de cas réalisée auprès de Michelin et du WWF a exploré la mesure de la contribution de l'ONG à la performance sous l'angle du *Reporting* Intégré. Cette démarche justifiée par la dynamique intégrée dont fait preuve le groupe Michelin à travers sa communication institutionnelle et la qualité de ses documents de référence et ses rapports de développement durable a démontré que le RI était un outil pertinent pour saisir la contribution des ONG à la performance globale puisqu'il permettait à la firme à travers une démarche explicative de mentionner les apports de la collaboration en termes de gouvernance, de capitaux, d'horizon long terme, de durabilité, d'écosystème et d'exposé de la stratégie.

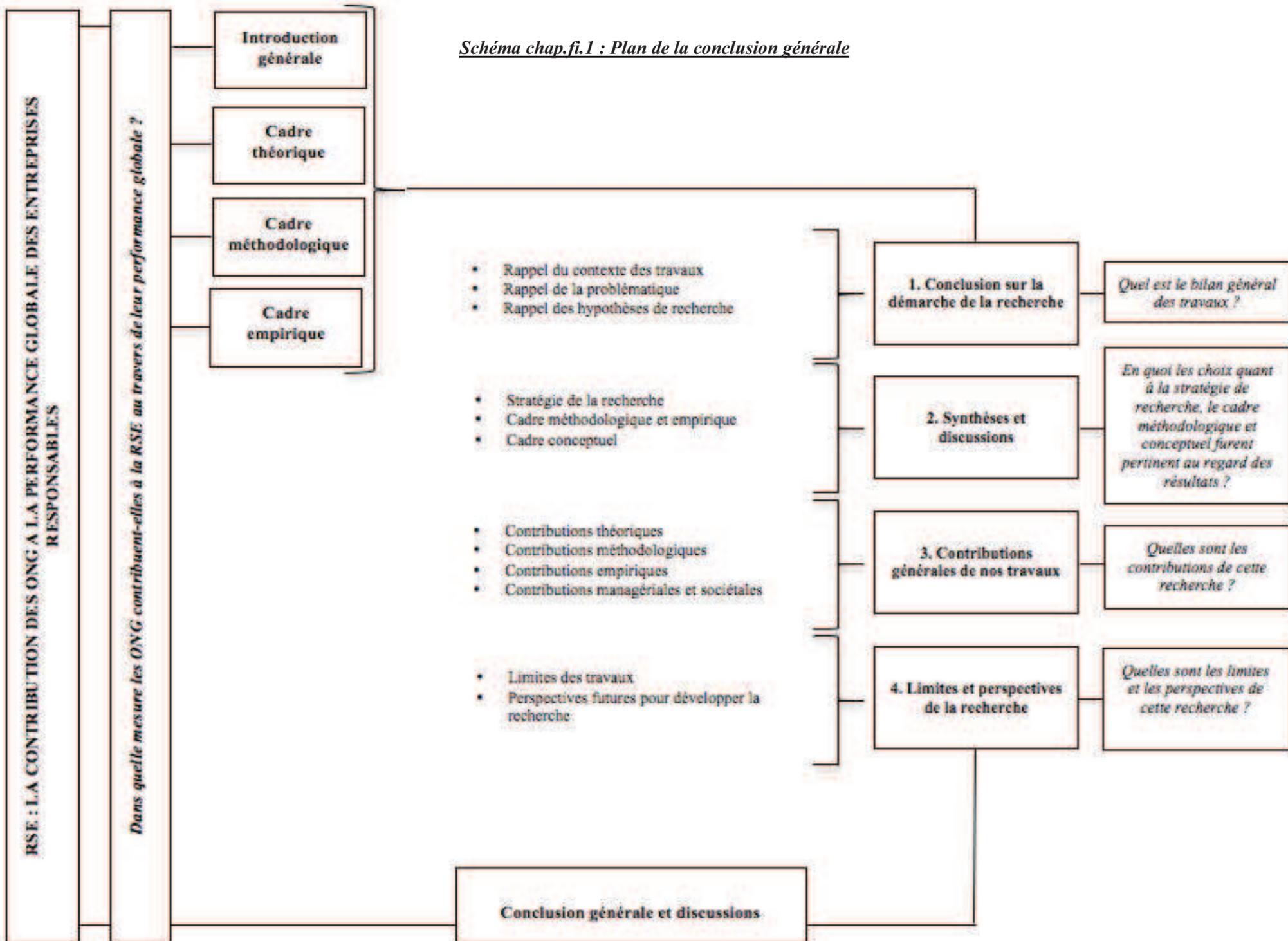
Cette deuxième sous-hypothèse est également validée et propose un modèle pour appréhender et saisir la contribution des ONG à la performance globale des entreprises.

Notre quatrième hypothèse est donc validée. En effet, notre étude empirique a pu démontrer le lien entre la contribution des ONG et les incidences qu'elle pouvait avoir sur la performance globale des entreprises et en quoi il était possible de les mesurer grâce au *Reporting* Intégré.

**CONCLUSION  
GÉNÉRALE ET  
DISCUSSIONS**

Cette ultime partie nous permettra dans un premier lieu d'exposer une conclusion sur la démarche de notre recherche (1). Puis, nous discuterons nos choix méthodologiques et notre cadre conceptuel (2). Ensuite, nous détaillerons les contributions de cette recherche (3). Enfin, nous évoquerons les limites et les perspectives de cette recherche (4).

*Schéma chap.fi.1 : Plan de la conclusion générale*



## 1. Conclusion sur la démarche de la recherche

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est une notion qui est aujourd'hui bien inscrite dans le paysage socio-économique français et international. Sur le plan international, les travaux de l'ONU et de la Commission des communautés européennes précisent les contours et l'intégration du concept de RSE dans les stratégies des firmes. Sur le plan national, la France à travers une Plateforme nationale d'actions globales RSE, composée de parties prenantes participent en contribuant sur le mode délibératif (Heraut-Zérigui, Uzan, 2016) au déploiement d'une politique nationale RSE.

L'état de l'art nous permet de souligner l'effort de la littérature en sciences de gestion sur le mode compréhensif et critique (Heraut-Zérigui, Uzan, 2016) de définir ce concept qui est à présent intégré dans la visière des organisations (Bowen, 1953 ; Carroll, 1979 ; Freeman, 1984 ; Igalens et Point, 2009 ; Pesqueux, 2012 ; Uzan, 2012 ; Mercier, 2014). Les travaux exposent ainsi l'élargissement des firmes sur trois plans (Uzan, 2015) :

- sur le plan de la gouvernance, qui évolue d'une gouvernance actionnariale vers une gouvernance partenariale (Charreaux, 2004) ;
- sur le plan de la performance qui n'est plus conçue par les entreprises dans sa seule dimension financière, mais qui est désormais appréhendée de manière globale (Carroll, 1979, 1995 ; Reynaud, 2003; Germain et Trébucq, 2004 ; Baret, 2006 ; Renaud et Berland, 2007, Uzan et Heraut-Zérigui ; 2015),) et quadri-axiale (Uzan, 2013) ;
- sur le plan du *reporting* économique, qui désormais est complété par un rapport de développement durable (Heraut-Zérigui, Uzan, 2015) et qui s'inscrit alors dans une dynamique de *reporting* intégré qui permet de systématiser le lien entre l'aspect financier et extra-financier de la performance (Ledouble et al., 2014).

Face à cet élargissement dans lequel les ONG disposent d'une place de choix, car intégrées dans la gouvernance des entreprises, il nous a semblé pertinent d'observer les liens entre les organisations non gouvernementales, la gouvernance et la performance des firmes placés dans le cadre de la RSE. Il s'agit alors de considérer les ONG comme une partie prenante de l'entreprise, disposant de ressources complémentaires pour les entreprises (Barney, 1991) et évoluant dans un écosystème (Uzan, 2013) rythmé par une gouvernance en réseau (Dupuis,

2008) dans l'optique d'une performance globale (Reynaud, 2003) et quadri-axiale (Uzan, 2013). La littérature fait état des relations entre les ONG et les entreprises, mais les typologies restent variées et manquent d'harmonisation. Les travaux professionnels et associatifs sur le sujet renforcent cette pluralité. Par ailleurs, les travaux des chercheurs ne s'accordent pas sur les effets de la RSE sur la performance économique et n'approfondissent pas l'impact des collaborations ONG – entreprises sur la performance globale.

Notre recherche s'intéressait alors à la contribution des ONG à la performance globale. En ce sens les enjeux de cette thèse de doctorat étaient de comprendre l'implication des ONG, de déterminer les modalités des partenariats mis en oeuvre et de mesurer leur contribution à la performance globale des entreprises dans le cadre de la RSE.

Après notre état de l'art et la conception de notre cadre théorique, nous avons formulé la problématique suivante qui a rythmé notre étude empirique :

**Dans quelle mesure les ONG contribuent-elles à la performance globale des firmes au travers de la RSE ?**

Nous avons ainsi dégagé quatre hypothèses de recherche elles-mêmes subdivisées en sous-hypothèses :

***Tableau conclu.1 : Hypothèses et sous-hypothèses de la recherche***

Hypothèses	Sous-hypothèses
Hypothèse 1 : Il existe différents liens entre les entreprises et les ONG	<i>H1-1 : Il est possible de dresser une typologie des rapports entre entreprises et ONG</i>
	<i>H1-2 : Il existe des zones décloisonnées qui génèrent des mutations relationnelles comme des rapports évolutifs ou des rapports cumulatifs</i>
	<i>H1-3 : Le dialogue est le point commun des rapports antagonistes et collaboratifs</i>
Hypothèse 2 : Les rapports entre les ONG et les entreprises sont déterminés par différents critères préalables et facteurs de contingence	<i>H2-1 : Des facteurs de contingence liés aux entreprises conditionnent la nature des relations avec les ONG</i>
	<i>H2-2 : L'existence des collaborations entre entreprises et ONG est soumise à des critères préalables</i>
Hypothèse 3 : Les collaborations entre les ONG et les entreprises sont instrumentalisées	<i>H3-1 : Les collaborations sont gouvernées par la satisfaction d'intérêts propres pour chacun des acteurs</i>
	<i>H3-2 : Il existe une zone d'équilibre qui est le point de convergence de la perception des collaborations</i>
Hypothèse 4 : Les rapports collaboratifs avec les ONG contribuent à la	<i>H4-1 : Les rapports collaboratifs avec les ONG impactent la performance globale</i>

## 2. Synthèses et discussions

Nous discuterons tout d'abord la stratégie de la recherche (2.1) puis le cadre méthodologique de l'étude empirique (2.2) et dans un dernier temps le cadre conceptuel mobilisé (2.3).

### 2.1 Synthèse et discussions de la stratégie de la recherche

Nous avons fait le choix d'élaborer une recherche de type abductive (2.1.1), de nature exploratoire (2.1.2) et qualitative (2.1.3).

#### 2.1.1 S'agissant du caractère abductif de la recherche

Nous avons décidé de rythmer notre recherche par l'abduction au sens de Génova (1996), c'est-à-dire comme une recherche dont l'objectif est « *d'introduire des idées nouvelles dans la science : la créativité, dans un mot* ». L'abduction permet de construire des hypothèses (David, 1999) à partir d'un fait original ou marquant. En d'autres termes, le projet de recherche dans une dynamique abductive prend racine « *à partir des observations des conjonctures* » (Mbengue, Vandangeon-Derumez, 1999). Notre état de l'art nous a permis de souligner le manque sur l'impact et la mesure des contributions des ONG à la performance globale des entreprises alors que leurs différents rapports étaient identifiés dans les travaux des chercheurs. Nous avons placé le curseur sur ces contributions matérialisées par des collaborations en cherchant à en exposer les incidences sur la performance et la mesure possible de ces effets. Ce choix de l'abduction nous a permis de nous intéresser aux effets des collaborations entre la sphère non gouvernementale et les entreprises et d'en expliquer les conséquences. Notre objectif n'était pas de produire une théorie générale, mais d'illustrer une espèce à travers une conceptualisation théorique valide (Charreire Petit, Durieux, 2014).

#### 2.1.2 S'agissant du caractère exploratoire de la recherche

Le caractère inconnu et peu prospecté de notre objet et la volonté de découvrir un phénomène inexploré nous ont menés à concevoir cette recherche de manière exploratoire (Evrard et al., 1997). En effet, nous avons orchestré notre recherche de manière exploratoire dans le sens où elle « *sert à produire des connaissances sur des phénomènes inconnus* » (Trudel et al., 2007). Il s'agissait d'une exploration hybride, c'est-à-dire où le chercheur fait des « *allers-retours entre des observations et des connaissances théoriques* » (Charreire Petit, Durieux (2014)

puisque nous possédions déjà un capital théorique sur la gouvernance, les collaborations entre les entreprises et la sphère non gouvernementale ainsi que la performance des firmes et les outils de mesure. Le but de ces allers et retours était de donner du sens à nos observations empiriques.

Nous avons ainsi pu à partir d'un terrain connu, c'est-à-dire les collaborations entre les ONG et les entreprises, nous rapprocher de notre objet : les impacts des collaborations sur la performance en mobilisant notre cadre conceptuel et en le comparant avec nos résultats empiriques. Cette démarche fut pertinente, car elle a permis de valider progressivement nos analyses et nous a menés à faire des choix selon les observations empiriques.

### ***2.1.3 S'agissant du caractère qualitatif de la recherche***

La dimension exploratoire nous invitait à utiliser l'approche qualitative (Poupart et al., 1997). Par ailleurs, nous souhaitions analyser attentivement le fond et le contenu de nos données en recueillant des verbatims d'ONG et d'entreprises pour isoler des pratiques et non des régularités à l'échelle de notre population mère. En effet, les objectifs étaient :

- de comprendre les partenariats entre les deux acteurs ;
- d'exposer les motivations et les perceptions des répondants dans ces rapports ;
- de voir quels étaient les impacts sur la performance et de mettre en lumière l'évaluation possible de ces contributions.

Néanmoins, notre approche qualitative n'a pas exclu les données quantitatives et nous avons ainsi composé avec des données qualitatives et quantitatives (Dachler, 1997).

## **2.2 Synthèse et discussions du cadre méthodologique et empirique**

Notre démarche empirique s'est organisée autour d'une approche qualitative et exploratoire et s'est découpée en trois étapes.

Nous avons tout d'abord réalisé une étude de données secondaires qui s'est concrétisée par une analyse documentaire et statistique animée par un *reporting* fait sur 301 entreprises de l'indice boursier du CAC All-Tradable au 1er juillet 2015, anciennement SBF 250.

Ce choix a été motivé par plusieurs raisons : premièrement l'absence de base de sondage exhaustive pour notre population mère nous a contraints à choisir un cadre afin d'échantillonner. De même, la facilité d'accès aux informations financières et extra-

financières de ces sociétés, due à la soumission de ces entreprises à l'article 225 du Grenelle 2, nous a permis de remplir le critère de « *potentiel de découverte* » (Hlady-Rispal, 2002). Aussi, cet indice nous semblait pertinent, car il regroupe une « *variété* » d'entreprises ce qui nous a permis de renforcer notre échantillonnage théorique. Enfin, nous avons répondu à la « *représentativité théorique* » et au besoin d'« *équilibre* » au sens de Hlady-Rispal (2002), car toutes ces entreprises sont concernées par la performance globale malgré leurs différences de secteur d'activité et d'effectif.

Ce premier travail fut riche en données et nous a conduits après étude des communications institutionnelles à distinguer les firmes en posture collaborative vis-à-vis de la sphère non gouvernementale et celles en posture non collaborative. Nous avons également à partir de cette base de sondage adaptée pu établir une liste de 200 ONG travaillant avec les entreprises. Par ailleurs, ce travail d'analyse a aussi servi à exposer les pratiques des firmes quant à la performance extra-financière et l'utilisation du *reporting*.

À la suite de notre étude de données secondaires, notre deuxième étape s'est concrétisée par une étude de données primaires, organisée selon les règles d'une approche qualitative. Notre collecte de données primaires a été faite à travers 44 entretiens semi-directifs réalisés auprès d'ONG et d'entreprises. Nos répondants ont été sélectionnés à partir de notre base de sondage constitué depuis l'indice boursier du CAC All-tradable et de la liste d'ONG qui en a découlé. Nous avons fait le choix d'interroger des acteurs en posture collaborative et non collaborative. Pour les ONG en posture non collaborative nous avons volontairement choisi des acteurs jugés comme non collaboratifs dans la presse et nous avons par la suite pratiqué l'effet boule neige en demandant aux répondants de qualifier d'autres acteurs dans leur posture. Notre travail d'analyse s'est orchestré autour d'une analyse thématique qui permet de réduire les données (Paillé, Mucchielli, 2012) pour reformuler le contenu de manière condensée et formelle (Negura, 2006). Nous avons également utilisé la théorisation ancrée qui est inspirée de la *grounded theory* initiée par Glaser et Strauss (1967). A la différence de la *grounded theory*, la théorisation ancrée se donne pour ambition de proposer une théorisation qui permettra une compréhension nouvelle des phénomènes (Méliani, 2013). La théorisation ancrée se marie de manière cohérente avec la démarche de l'analyse thématique, car elle conceptualise et met en relation progressivement l'ensemble des données empiriques (Paillé, 1996).

Ce travail a été réalisé avec l'aide du logiciel NVivo 10 qui est un logiciel de traitement de données qualitatives permettant un appui efficient pour le chercheur dans le codage. En effet, le logiciel permet une analyse automatisée. Il accompagne également le chercheur dans la phase de théorisation dans laquelle nous nous sommes placés en ayant recours à la théorisation ancrée. Par ailleurs, NVivo a augmenté la visibilité entre les verbatims et a ordonné notre travail d'analyse.

Ces entretiens furent pertinents, car ils ont mis en lumière la perception et les pratiques des entreprises et des ONG vis-à-vis des partenariats, mais aussi vis-à-vis de la mesure de la performance globale et de l'appréhension des impacts des collaborations sur la performance des firmes. Le *Reporting* et la démarche explicative sont ressortis de nos interviews.

Enfin, après notre étude qualitative nous avons fait le choix d'une étude de cas exploratoire pour mettre en lumière un partenariat et tester un outil afin de voir dans quelle mesure il était possible de saisir la contribution des ONG à la performance globale. Nous nous sommes appuyés sur notre base de sondage et nous avons choisi un répondant interrogé lors de nos entretiens semi-directifs pour renforcer la pertinence de la démarche et être au plus proche de la conception du partenariat stratégique, c'est pourquoi nous avons choisi le partenariat entre le WWF et l'entreprise Michelin. L'étude de cas a permis l'examen approfondi de la collaboration, d'en exposer les impacts et de démontrer comment le *Reporting* Intégré permettait de mesurer la contribution du WWF.

L'étude de cas s'est appuyée sur plusieurs sources : de la documentation interne et externe, des archives et des entretiens semi-directifs réalisés auprès du WWF et de Michelin, mais aussi auprès de parties prenantes internes et externes de Michelin. Cet élargissement de l'éventail des répondants était motivé par la volonté d'accroître la perception des impacts de la collaboration et de la cohérence de la logique intégrée.

### **2.3 Synthèse et discussions du cadre conceptuel**

Notre revue de littérature nous a permis de mettre en exergue l'état de la recherche sur les mots clés de notre sujet et de construire notre cadre conceptuel. Nos travaux concernant la contribution des ONG à la performance globale des entreprises, nous nous sommes alors concentrés sur les notions de responsabilité sociale (2.3.1), de gouvernance partenariale (2.3.2), de parties prenantes et plus spécifiquement d'organisations non gouvernementales

(2.3.3) ainsi que de leurs rapports avec les entreprises (2.3.4), mais aussi de performance globale (2.3.5). Nous avons dès lors étudié les travaux académiques afin de renforcer notre ancrage théorique et quand cela était nécessaire nous avons consolidé notre exploration avec les travaux des professionnels. Nous avons ainsi au sein de notre cadre conceptuel mobilisé plusieurs concepts qu'il convient à présent de discuter.

### ***2.3.1 S'agissant de la responsabilité sociale des entreprises***

Nous avons fait le choix d'appréhender la RSE dans son caractère instrumental et partenarial (Donaldson, Preston, 1995 ; Pesqueux, 2010) c'est-à-dire dans une approche où elle « *permet de rechercher la nature des connexions potentielles entre la gestion des relations avec les parties prenantes et la performance organisationnelle* » (Mullenbach-Servayre, 2007). Nous avons également inscrit notre recherche dans une approche symbiotique de la RSE (Porter, Kramer, 2011) où l'entreprise crée de la valeur partagée c'est-à-dire « *qui profite aussi à la société, en répondant à ses besoins et ses défis* » (Porter, 2011).

Notre étude empirique a été l'occasion de démontrer que les ONG étaient utilisées comme des ressources pour opérationnaliser les entreprises et ainsi se rapprocher des attentes des parties prenantes. En effet, nous avons relevé dans les verbatims des répondants lors de notre collecte de données primaires que les entreprises cherchaient par leur collaboration avec la sphère non gouvernementale à mieux appréhender les besoins de leur écosystème afin d'être performantes. L'étude de cas qui a été menée auprès du WWF et de Michelin concrétise cette conception instrumentale et partenariale de la RSE, car l'ONG est perçue par la firme comme le moyen de consolider ses engagements durables, mais aussi d'améliorer ses relations avec le tissu de parties prenantes. Ce partenariat s'inscrit aussi dans une approche symbiotique de la responsabilité sociale puisqu'il est créateur de valeur et qu'il profite autant à l'entreprise qu'à autrui.

### ***2.3.2 S'agissant de la gouvernance***

Nous avons dans le cadre de notre recherche mobilisé le concept de gouvernance pour appréhender la participation des ONG à la performance des entreprises. Nous avons fait le choix d'une gouvernance au sens de Meier et Schier (2008). Selon ces auteurs, la gouvernance est une construction sociale qui regroupe les « *attentes, objectifs et intérêts de*

*multiples partenaires »* (ibid.). C'est en ce sens que la gouvernance est partenariale puisqu'elle ouvre ses portes aux parties prenantes.

Nous avons alors rattaché l'ouverture de cette gouvernance partenariale à la notion de décloisonnement développée par Poulin et al., (1994) dans le cadre des entreprises réseaux qui par l'élargissement des frontières internes recherchent des ressources et des compétences complémentaires (Barney, 1991) qui ne sont pas à la disposition directe des firmes.

C'est ce raisonnement qui nous a menés à inscrire la gouvernance réseau (Dupuis, 2008) dans notre cadre conceptuel. La notion de gouvernance réseau sous-entend outre l'agrandissement du gouvernement de l'entreprise aux parties prenantes, l'apparition de nouveaux lieux de régulation. Ces zones interactives sont à même de contenir ces échanges qui nourrissent un apprentissage organisationnel (Argyris, Schön, 2001 ; Koenig, 2006) et cohabitent dans un écosystème (Uzan, 2013) socio-économique.

Nous avons pu à travers notre étude empirique souligner l'ouverture de la gouvernance des entreprises. En effet, de nombreux répondants ont précisé qu'ils tenaient compte des parties prenantes externes dans leurs choix stratégiques. Certaines expliquent également créer des panels ou des comités où ces parties prenantes ont un rôle consultatif voir participatif. Par ailleurs, les partenariats stratégiques sont l'occasion de profiter de l'expertise des ONG pour responsabiliser, transformer et sécuriser la chaîne de valeur durablement. Pour l'ensemble des répondants en posture collaborative étudiés lors de la collecte de données primaires, les ONG sont source de compétences que les firmes ne possèdent pas et permettent ainsi aux entreprises d'améliorer et de fortifier leurs engagements RSE.

De surcroît, notre étude de cas sur le WWF et Michelin illustre cette notion de gouvernance réseau, car l'entreprise déjà installée dans une dynamique durable a fait appel aux WWF pour profiter d'une expertise, d'une technicité, d'une visibilité, d'un réseau qu'elle ne possédait pas en interne. Le partenariat a des conséquences sur la création de valeur et impacte la chaîne de valeur de Michelin qui jouit d'un apprentissage organisationnel.

### ***2.3.3 S'agissant des parties prenantes et des ONG***

Nous avons fait le choix de mobiliser le concept de parties prenantes au sens de Freeman (1984), c'est-à-dire que les parties prenantes sont des individus ou des groupes d'individus qui trouvent un intérêt à agir dans le cadre de l'entreprise (Freeman, 1984). Nous avons de même mobilisé la théorie des parties prenantes (ibid.) qui est la capacité des entreprises à

satisfaire les attentes des acteurs de l'écosystème des firmes. En ce sens, les collaborations avec les ONG permettent de satisfaire les attentes des parties prenantes des entreprises.

Nous avons également inscrit les ONG en tant que parties prenantes, car elles représentent les intérêts de la société civile (Ryfman, 2014).

Il est apparu dans notre étude empirique que les ONG étaient bien considérées par les entreprises comme des parties prenantes à part entière puisqu'elles étaient la source de ressources complémentaires et stratégiques pour ces dernières. En effet, toutes les structures en posture collaborative appréhendent les ONG comme une partie prenante. L'apparition de ces acteurs sur la sphère non gouvernementale au sein de la gouvernance des firmes renforce ce constat.

#### ***2.3.4 S'agissant des rapports entre les ONG et les entreprises***

Notre état de l'art nous a conduits à mettre en lumière les différents rapports entre les entreprises et les ONG qui entretiennent des relations variées pouvant être collaboratives, antagonistes ou encore d'ignorances (Mach, 2002 ; Doucin 2002 ; Binninger, Robert, 2007 ; Ryfman, 2014). Notre étude empirique a mis en exergue ces différents liens qui unissent les firmes avec les organisations non gouvernementales et nous a permis d'organiser des relations à travers des classifications parfois profuses et souvent enrichies par des travaux professionnels et associatifs (Medef, ORSE, OREE, Rameau, Manifeste, etc.).

Ainsi en soulignant des postures collaboratives et non collaboratives grâce à notre étude de données secondaires nous avons clarifié les différents liens et dressé une typologie d'interaction se composant : d'interactions mécénales ; d'interactions stratégiques ; d'interactions partenariales.

De même, l'étude de cas avec le WWF et Michelin fut également l'occasion de dresser les caractéristiques d'une relation partenariale, préalablement repérée lors de la collecte de données primaires.

Ensuite, nous avons démontré qu'il existait des mutations relationnelles faisant que les rapports entre les ONG et les entreprises n'étaient pas figés et pouvaient être évolutifs et cumulatifs.

Par ailleurs, nous avons retenu l'approche du dialogue de Condomines et al., (2016) qui fait du dialogue une forme de collaboration. Notre démarche empirique a conforté cette position et nous a permis à travers les verbatims et les pratiques des répondants de souligner

l'omniprésence du dialogue et de l'ériger comme une nouvelle interaction collaborative : interaction verbale.

Ensuite, s'agissant des motivations des entreprises dans les collaborations nous avons choisi d'appréhender l'environnement des entreprises comme un écosystème (Uzan, 2013) dans lequel cohabitent les firmes avec leurs parties prenantes. C'est au sein de cet écosystème que les entreprises sollicitent des acteurs possédant des ressources complémentaires (Barney, 1991) dont elles ne disposent pas en interne. Les collaborations sont alors un moyen pour les entreprises d'acquérir un capital immatériel qu'elles ne détiennent pas en interne (Poulin et al., 1994).

Notre étude de données primaires a été l'occasion de confirmer cette notion d'écosystème (Uzan, 2013). En effet, les entreprises interrogées considèrent leur environnement comme un écosystème qu'il convient de comprendre et dans lequel elles doivent entretenir des liens avec les acteurs détenteurs de ressources. Les entreprises ont largement souligné leur motivation à acquérir des ressources dans leur volonté à réaliser des partenariats avec la sphère non gouvernementale. Ce fut ainsi l'occasion de démontrer que les relations étaient instrumentalisées et que les firmes s'impliquaient afin d'obtenir des ressources, mais malgré l'instrumentalisation on souligne la convergence des acteurs vers un équilibre indispensable à la viabilité des rapports collaboratifs.

### ***2.3.5 S'agissant de la performance***

Nous avons fait le choix d'étudier l'impact des collaborations avec des ONG sur la performance des entreprises. Il fallait dans un premier temps préciser le sens que l'on attribuait à la notion de performance. Nous avons fait le choix de la concevoir dans une approche large, c'est-à-dire comme un résultat (Bouquin, 2008), mais aussi à travers les moyens invoqués (Baird, 1986) et comme un succès (Bourguignon, 1995). Il est apparu à travers notre étude empirique que les ONG contribuaient à la performance selon ces 3 approches. En effet, notre analyse qualitative, consolidée par notre étude de cas auprès de Michelin nous a permis de démontrer que les ONG participaient à la performance puisque le partenariat permettait de réaliser des actions (résultats), d'accompagner la firme dans sa démarche (moyens) et d'attester de la réussite (succès).

Nous avons également fait le choix d'une performance globale au sens de Reynaud (2003) et quadri-axiale au sens d'Uzan (2013), c'est-à-dire qui intègre le caractère social, sociétal, environnemental et économique.

L'étude empirique a souligné l'appréhension des entreprises sur l'ensemble des segments de la performance et il est apparu que les ONG contribuaient à la performance globale puisqu'elles permettaient un engagement transversal.

Nous avons aussi envisagé l'impact des contributions des ONG sur la performance sous l'angle de l'apprentissage organisationnel (Argyris, Schön, 2001 ; Kœnig, 2006) qui permet aux firmes l'acquisition de ressources complémentaires (Barney, 1991) et qui constitue un levier pour leur performance et qui leur permet alors de dégager des compétences fondamentales (Hamel, Prahalad, 1990 ; Cappelletti, Noguera, 2005) afin de développer des savoir-faire et une agilité qui les rendent performantes.

Notre étude empirique, tout d'abord introduite par notre analyse de données secondaires a exposé la présence des ONG dans les documents institutionnels qui traitent de la performance extra-financière. Nos répondants, ont également précisé lors de la collecte de données primaires les impacts des ONG sur la performance globale que nous avons capitalisés en six impacts : techniques ; informationnels ; motivationnels ; opérationnels ; communicationnels ; de durabilité. De même, l'étude de cas a permis de conforter cette acquisition de ressources complémentaires, leviers sur la performance de Michelin.

Enfin, nous avons fait le choix d'étudier la mesure de cette contribution à partir du cadre du *Reporting* Intégré. En effet, la performance globale peut être appréhendée dans une approche intégrée à travers le *Reporting* Intégré (Ledouble et al., 2014) qui permet de systématiser le lien entre l'aspect financier et extra-financier de la performance qui doit être conçue selon une dynamique symbiotique de la RSE (Porter, Kramer, 2011) dans laquelle la firme produit de la valeur partagée (Porter, 2011) au regard de son activité et des ressources qu'elle utilise (IIRC, 2013).

Notre étude empirique nous a menés jusqu'au *Reporting* Intégré car la notion de *reporting* a été redondante de l'étude de données secondaires à l'étude de cas exploratoire. Les entreprises ont souligné la difficulté de mesurer la contribution de la sphère non gouvernementale et notamment à travers les ratios de gestion actuels. La démarche du *Reporting* Intégré permet une appréhension lissée et systémique de la performance nourrie par l'interdépendance des capitaux et de l'écosystème. Lors de l'étude de cas auprès de Michelin et du WWF on a pu

démontrer qu'il s'agissait d'un outil pertinent puisqu'il permettait d'englober la relation partenariale et de saisir la contribution de l'ONG à la performance globale via les concepts fondamentaux de la logique intégrée, à savoir : la sortie du court terme, la connectivité des capitaux et la création de valeur.

### **3. Contributions générales de nos travaux**

Nous verrons tout d'abord les contributions théoriques de cette recherche (3.1), puis les contributions méthodologiques (3.2), les contributions empiriques (3.3) et enfin les contributions managériales et sociétales (3.4).

#### **3.1 Les contributions théoriques**

Notre revue de littérature a été l'occasion de rappeler les théories en vigueur sur les mots clés de notre sujet, à savoir : la RSE, la gouvernance, les parties prenantes, les ONG, les relations ONG-Entreprises et la performance. Nous avons ainsi pu relier la gouvernance réseau (Dupuis, 2008) dans une vision instrumentale et partenariale de la RSE (Donaldson, Preston, 1995 ; Pesqueux, 2010) qui permet aux entreprises à travers un apprentissage organisationnel (Argyris, Schön, 2001 ; Kœnig, 2006) d'acquérir des ressources complémentaires (Barney, 1991) dans le but de dégager des compétences fondamentales et un avantage compétitif (Hamel, Prahalad, 1990 ; Cappelletti, Noguera, 2005). Nous avons ainsi rapproché cet élargissement avec les rapports collaboratifs entre les ONG (Ryfman, 2014) et les entreprises placées sous la performance globale (Reynaud, 2003).

De plus, la littérature regorge de classification concernant les parties prenantes, nous avons alors proposé un cadre pour naviguer entre ces différentes typologies en présentant un degré d'immuabilité et un degré de superposition. Le degré d'immuabilité permet de dissocier les caractéristiques élémentaires qui sont fondamentales dans la catégorisation de la partie prenante des caractéristiques accessoires qui ne sont pas inaltérables et permettent à la partie prenante d'évoluer. Le degré de superposition quant à lui, permet de différencier les caractéristiques exclusives qui ne permettent pas le cumul, des caractéristiques inclusives qui se superposent avec d'autres.

Ensuite, la littérature présente différents rapports entre les ONG et les entreprises (Dollet, 2002 ; Mach, 2002, Benninger, Robert, 2007 ; Sachet-Milliat, Dupuis, 2014 ; Ryfman, 2014), la contribution active des organisations professionnelles et associatives (ADMICAL, 2002 ; Novethic 2002, 2006 ; IMS Entreprendre pour la Cité, 2004 ; ORSE, 2005, 2006 ; Ifri-Institut de l'entreprise, 2005 ; Groupe Initiatives, 2008 ; Rameau 2014) accentuent la profusion des informations sur les liens possibles entre la sphère non gouvernementale et les firmes. C'est pourquoi nous avons proposé un prisme de leurs relations en distinguant des interactions mécénales, stratégiques, partenariales et verbales.

Nous avons également proposé d'enrichir le modèle de Reynaud (2003) sur la performance globale afin de le faire concorder avec une vision quadri-axiale (Uzan, 2013). En effet, nous avons ajouté le segment sociétal à la figure de Reynaud (2003) faisant de la performance globale : une cohabitation entre la dimension économique, environnementale, sociale et sociétale.

Par ailleurs, nous avons rappelé les différents outils de mesure de la performance extra-financière en distinguant les outils traditionnels qui permettent une approche segmentée de la performance globale (Kaplan, Norton, 1992 ; Elkington, 1997 ; Dohou-Renaud, Berland, 2007 ; Trebucq, 2009; Capron, 2012), des conventions qui permettent de construire avec les parties prenantes l'évaluation de la performance (Lewis, 1969 ; Gomez, 1994 ; Bollecker, Mathieu, 2004 ; Dohou-Renaud, Berland, 2007 ; Asselot, 2011), de la mesure de la performance globale à travers la notion de création de valeur et du *Reporting* Intégré qui permettent à travers une vision unifiée et intégrée une approche globale des différentes dimensions de la performance. En ce sens, nous avons mobilisé les travaux académiques (Porter, Kramer, 2011 ; Porter, 2011 ; Ledouble et al., 2014 ; Lépineux et al., 2016) et professionnels (IIRC, 2013) autour de la notion de logique intégrée afin de proposer un cadre théorique autour du concept de *Reporting* Intégré.

### **3.2 Les contributions méthodologiques**

Nous avons fait le choix d'une stratégie de recherche abductive, car nous souhaitons étudier un phénomène présent dans la littérature : à savoir les relations entre les ONG et les

entreprises, mais nous souhaitons l'aborder sous l'angle de la performance globale et notamment la contribution de ces collaborations à la performance des firmes.

Notre démarche exploratoire hybride s'est faite à partir d'aller et retour entre la littérature et nos résultats empiriques puisque nous possédions au préalable des informations théoriques sur le terrain. La démarche empirique nous a ainsi permis d'appréhender notre objet de recherche.

De plus, le choix d'une méthodologie qualitative fut l'opportunité pour notre exploration d'aller au plus profond de notre interrogation et l'étude des verbatims des répondants nous a permis de comprendre les implications et les motivations pour renforcer notre appréhension de l'objet.

De même, ne disposant pas de base de sondage exhaustive nous souhaitons néanmoins un cadre, c'est pourquoi nous avons recouru à un indice coté qui offre la sécurité d'une population identifiée.

Dans le cadre de notre démarche exploratoire, nous avons réalisé une étude de données secondaires en réalisant un *reporting* détaillé sur ces 301 entreprises pour nous familiariser avec notre terrain empirique.

Puis, nous avons souhaité garder notre base de sondage initiale et réaliser nos entretiens semi-directifs au sein de cette base donnée. Ces 44 entretiens semi-directifs ont été le moyen de clarifier les postures et les motivations des entreprises et des ONG dans les partenariats, mais aussi de dresser les impacts de ces derniers sur la performance des firmes et de questionner les méthodes d'évaluations de ces impacts.

Même si nous souhaitons axer nos travaux sur les démarches collaboratives entre les ONG et les entreprises, pour plus de relief dans l'exposé de nos résultats il nous a semblé pertinent d'interroger également des acteurs en posture non collaborative.

Par ailleurs, le recours à la théorisation ancrée renforce la stratégie abductive et exploratoire que nous avons adoptée.

Enfin, l'étude de cas exploratoire fut pour nous le moyen de consolider notre progression en comparant dans le détail les résultats empiriques de notre deuxième phase puis en testant un modèle de mesure qui était ressorti lors des entretiens : le *Reporting Intégré*.

Cette démarche nous a permis de garder une cohérence tout au long de nos travaux.

### **3.3 Les contributions empiriques**

Il s'agit ici d'exposer en quoi les résultats de notre travail empirique confortent et/ou valident le cadre théorique que nous avons dressé. En effet, à travers nos études de données primaires (collecte de données primaires via les entretiens semi-directifs et l'étude de cas exploratoire) appuyées sur l'étude de données secondaires nous avons justifié plusieurs aspects de notre cadre conceptuel :

- Les entreprises conçoivent la RSE dans son caractère partenarial et instrumental (Donaldson, Preston, 1995 ; Pesqueux, 2010) afin de prendre en compte les attentes et les besoins de leurs parties prenantes ;
- Les entreprises créent de la valeur partagée (Porter, 2011) c'est-à-dire de la valeur qui profite à l'entreprise, mais aussi à autrui. En effet, dans leur démarche de responsabilisation les entreprises intègrent dans leur stratégie une dimension durable qui met en équilibre tous les segments de la performance avec les attentes des parties prenantes concernées par la création de valeur ;
- Les entreprises décloisonnent leurs frontières afin de se rapprocher de compétences qu'elles n'ont pas en interne (Poulin et al., 1994) et invitent des parties prenantes aux plus proches de leurs décisions, transformant la gouvernance actionnariale en gouvernance partenariale (Charreaux, 1997) où les parties prenantes expriment leurs besoins (Meier, Schier, 2008) via des plateformes comme des panels ou des comités de parties prenantes (ORSE, 2005) ;
- Dans cette conception de gouvernance élargie, les entreprises sollicitent leur environnement pour acquérir des ressources (Barney, 1991) dont les ONG disposent (Ryfman, 2014) faisant de la gouvernance une gouvernance réseau (Dupuis, 2008) où l'entreprise crée des zones de régulations et d'échanges dynamisées par des dialogues avec ses parties prenantes et notamment les ONG ;
- La gouvernance peut donc être perçue selon une vision écosystémique (Uzan, 2013), car les entreprises conçoivent leur environnement comme un écosystème qu'il convient d'écouter et de mobiliser ;

- En ce sens, les ONG sont des parties prenantes de l'entreprise (Ryfman, 2014) en effet elles démontrent un intérêt à agir dans le cadre des entreprises, disposent du savoir-faire nécessaire et sont perçues comme telles par les entreprises ;
- Les ONG et les entreprises entretiennent différents types de rapports : antagonistes, collaboratifs et d'ignorances (Mach, 2002 ; Doucin 2002 ; Binninger, Robert, 2007 ; Ryfman, 2014) ;
- Il existe différentes formes de collaboration entre les ONG et les entreprises allant du mécénat sous toutes ces formes, aux relations stratégiques et commerciales en passant également par le partenariat (Dollet, 2002 ; Mach, 2002, Benninger, Robert, 2007 ; Sachet-Milliat, Dupuis, 2014 ; Ryfman, 2014 ; ADMICAL, 2002 ; Novethic 2002, 2006 ; IMS Entreprendre pour la Cité, 2004 ; ORSE, 2005, 2006 ; Ifri-Institut de l'entreprise, 2005 ; Groupe Initiatives, 2008 ; Rameau 2014) ;
- Le dialogue est une forme de collaboration (Condomines et al., 2016) ;
- Les ONG disposent de motivations propres dans les partenariats : elles s'engagent auprès des entreprises afin d'obtenir des financements, mais aussi d'améliorer leur capital réputation et d'augmenter l'efficacité de leur impact (Burchell et Cook, 2013 et ORSE, 2005) ;
- Les entreprises disposent de motivations propres dans les partenariats puisqu'elles s'engagent auprès des ONG afin d'acquérir des ressources comme des compétences (Condomines et al., 2016) ou encore pour améliorer leur capital image et leur réputation (Lafrance, Lehmann, 2005) ou bien profiter de la technicité et de la proximité des ONG avec les communautés locales (Baddache, 2007).
- Les collaborations avec une ONG ont une incidence sur la performance des firmes en matérialisant des politiques concrètes et cohérentes avec les besoins de son écosystème (Bauer, Schmitz, 2012) ;
- Les entreprises font de la performance globale (Reynaud, 2003) en s'interrogeant et en mettant en oeuvre des actions dans les quatre segments de la performance qui est quadri-axiale (Uzan, 2013) ;
- Les entreprises conçoivent la performance globale de manière intégrée et de manière dédiée (Lehman, Uzan, 2016). En effet, les deux cas de figure apparaissent dans nos résultats empiriques : lorsqu'elles adoptent un engagement responsable qui mobilise l'ensemble de leur stratégie et de leur chaîne de valeur elles appréhendent la

performance globale de manière intégrée. À l'inverse, elles la conçoivent de manière dédiée lorsqu'elles œuvrent pour satisfaire parallèlement les segments de la performance.

### **3.4 Les contributions managériales et sociétales**

Notre recherche, à travers la modélisation d'un panorama clair des leviers et des freins des partenariats, a éclairé la mise en œuvre managériale de la performance globale. En d'autres termes, en repérant les difficultés concrètes d'application, les risques, les gains et les contextes opportuns à l'échange, il s'agissait d'exposer comment les entreprises peuvent générer de la performance globale, notamment grâce aux partenariats avec les ONG. L'objectif était de mettre en avant les modalités des collaborations, de démystifier les rapports avec les ONG ainsi que leurs impacts sur la performance et de communiquer sur les outils à disposition afin de maximiser le succès de ces unions. Nous voulions, de plus, démontrer la démarche des ONG et présenter comment les parties prenantes peuvent crédibiliser leur entrée dans la gouvernance, et en conséquence, décrire leurs moyens de participation et d'action dans la responsabilité sociale des entreprises. Par conséquent, nos travaux témoignent d'un élargissement des frontières au sein des organisations, qui invitent une variété d'acteurs dotés de compétences complémentaires. Pour les entreprises il s'agit alors d'appréhender les organisations non gouvernementales comme des partenaires pertinents dans le cadre de leur responsabilité sociale et de leur performance globale. Pour les ONG, il s'agit de se positionner en tant que détenteur autonome d'une expertise qu'il convient de mettre à profit des firmes.

En définitive, nos contributions managériales et sociétales peuvent s'articuler en trois temps : il s'agit tout d'abord de proposer des préconisations concrètes aux entreprises coopératives, puis dans un deuxième temps, de formuler des recommandations aux ONG coopératives afin d'améliorer le pilotage des projets de coopération avec les entreprises responsables. Enfin, le dernier temps s'adresse aux autres parties prenantes afin de faire progresser ces partenariats.

#### **Tout d'abord, s'agissant des responsables RSE/DD ou des managers des entreprises en charge du pilotage de partenariats :**

Dans un premier temps, les partenariats doivent être considérés comme des éléments

altérables qu'il convient d'entretenir et d'ajuster dans le temps. Il est important d'assurer un suivi et de fixer des objectifs clairs. En d'autres termes, les collaborations doivent avoir un but et il est important de rompre la relation lorsque les partenaires ne sont plus en harmonie. Pour ce faire, le dialogue est un élément déterminant, car il permet de jauger la complémentarité et l'équilibre de la collaboration. De même, il est essentiel de prévoir une convention qui encadrera la naissance, l'exécution et la fin de la relation.

Ensuite, il est nécessaire de s'assurer de la cohérence entre les décisions prises par les politiques RSE/DD de l'entreprise et leur application opérationnelle. En effet, certaines ONG soulignent parfois un décalage entre la volonté des directions et la réalité du terrain qui se concrétise par des collaborateurs surchargés et peu disposés à se consacrer efficacement à la relation. Ainsi, le choix des collaborateurs en charge de l'application de l'objet de la relation doit être réfléchi.

Aussi, il est important de communiquer sur la performance des partenariats. En l'espèce, cette communication participe à un effet de mimétisme souligné par nos répondants, qui exposent à plusieurs reprises qu'ils consultent les rapports RSE/DD des autres groupes. Cette communication permet également de répondre aux obligations légales et de communiquer vers l'ensemble des parties prenantes.

Cette recherche fait apparaître la pratique encore instable de la mesure de la performance globale par les entreprises. De nombreuses organisations expriment la complexité du sujet. Nous avons pu illustrer la variété des usages et déterminer que l'évaluation de la performance se faisait régulièrement à travers des batteries d'indicateurs dépendants, permettant de contrôler la performance sociale, sociétale et environnementale. Bien que la logique dédiée contribue à saisir plus aisément l'état de la performance, la logique intégrée permet de systématiser le lien entre le financier et l'extra-financier et concourt à dégager une politique durable et homogène avec les aspirations des entreprises durables. C'est pourquoi il est intéressant de travailler en ce sens et de solliciter les parties prenantes, et notamment les ONG dans ce travail d'évaluation globale.

Nous préconisons également aux entreprises responsables de recourir au cadre de l'IIRC pour

piloter leurs partenariats et plus largement leur performance. Il est nécessaire de ne pas confondre le *Reporting* Intégré qui est une démarche vis-à-vis de l'ajustement et de la cohérence de l'information des firmes avec le rapport intégré, qui est un instrument qui sert la démarche du *Reporting* Intégré. La démarche intégrée de l'IIRC présente de nombreux avantages : elle incite l'entreprise à appréhender sa stratégie sur un horizon long terme, elle invite aussi à recentrer les informations qui se démultiplient à travers de nombreux supports de communication. Par ailleurs, l'IIRC présuppose une connectivité entre tous les capitaux de l'entreprise, qui a pour conséquence la nécessité de collaborer avec l'ensemble des acteurs affectés. En d'autres termes, le cadre de l'IIRC recommande de sélectionner, d'harmoniser et de relier les informations générées par l'entreprise.

Ces préconisations doivent être équilibrées avec les freins actuels qui gravitent autour du cadre de l'IIRC. Il existe actuellement une confusion entre le rapport intégré et sa logique avec le rapport RSE et sa méthodologie. Cette confusion s'accompagne du manque d'un modèle commun, d'une méconnaissance et de plusieurs aprioris qui tendent pourtant à s'effacer. En effet, bien que les répondants aient pu souligner l'effort de transparence et de connexion entre les données ou encore la rigueur attendue par le RI, de plus en plus d'entreprises amorcent ce chantier du *Reporting* Intégré.

Plusieurs de nos répondants ont dégagé les conséquences des collaborations avec les ONG sur la motivation et l'engagement des collaborateurs. Il est alors intéressant de solliciter les collaborateurs dans ces projets et de les rendre acteurs afin de développer leur sentiment d'appartenance. Il s'agit également de participer à un effort d'apprentissage organisationnel dans lequel chaque acteur du partenariat est à même d'enrichir et d'élargir ses compétences.

***Pour ces acteurs qui envisageraient un partenariat :***

Nous avons aussi fait la lumière sur les critères de sélection appliqués par les acteurs préalables à chaque collaboration. Ces critères constituent une base intéressante pour les entreprises et les ONG désireuses de contracter une union. En effet, les ONG démontrent un intérêt quant à la réputation des firmes alors que les entreprises désirent travailler avec des ONG compatibles avec leur secteur d'activité et qui plus est, conscientes des contraintes du secteur privé. Nous avons aussi mis l'accent sur les leviers et les freins dans la mise en place

des partenariats en détaillant les motivations de chacun et en expliquant que malgré le caractère instrumental, la viabilité des relations était soumise à l'équilibre. Nous avons mis en lumière une zone de complémentarité dans laquelle les attentes et les intérêts des deux acteurs coïncident. Il s'agit pour les entreprises de considérer les ONG comme une ressource complémentaire qui peut avoir un impact sur leur performance. Nos résultats démontrent aussi que le dialogue favorise et pérennise leur coexistence.

Nous préconisons les partenariats avec les ONG, car elles sont dotées de compétences complémentaires pour l'entreprise. Il convient de les repérer et ainsi de trouver le mariage adéquat entre les attentes des parties prenantes et les besoins de l'organisation. En ce sens, le dialogue apparaît être une antichambre pertinente. Par ailleurs, l'apport de l'expertise des ONG est source d'innovation et d'apprentissage organisationnel, qui à terme est bénéfique pour la firme.

De plus, les collaborations avec les ONG ont un impact positif sur la performance globale des firmes responsables. En effet, ces collaborations sont source de technicité, d'informations, de motivation et d'engagement, d'opérationnalisation de la politique RSE et aussi de durabilité. En d'autres termes, selon les projets et le type de relation engagée avec la structure, il est possible de rayonner sur plusieurs segments de la RSE.

Ces collaborations ont également un impact sur la réputation des firmes. En effet, les ONG sont des acteurs reconnus et portés par la société civile.

Afin de crédibiliser la pertinence de ces projets auprès des directions, des actionnaires, des syndicats et plus globalement, de l'ensemble des parties prenantes, il est important d'assurer un suivi de ces collaborations et de reporter les impacts générés par la coopération avec l'ONG.

Enfin, dans le cadre d'un partenariat stratégique, il est important pour l'ONG de disposer de la place nécessaire. Il s'agit, en effet, d'une transformation en profondeur qui nécessite une synergie intègre entre les pratiques de l'entreprise et les compétences de l'organisation non gouvernementale.

### **Pour les ONG collaboratives :**

Tout d'abord, les entreprises expriment un besoin de transparence de la part du tissu non gouvernemental et elles ont besoin d'être rassurées sur les intentions des ONG. Ces dernières doivent communiquer efficacement avec les firmes et intégrer que leur fonctionnement est soumis à des contraintes organisationnelles.

Par ailleurs, la recherche de complémentarité est importante et donne lieu à un équilibre qui doit être recherché par les deux structures. De plus, les entreprises responsables attendent d'être challengées par les ONG. En d'autres termes, les ONG doivent fixer des objectifs clairs dans leur rapport avec les firmes.

De même, nous invitons les ONG à diversifier leurs rapports avec les entreprises et par conséquent leurs sources de financements. Cette diversification permet de préserver une autonomie qui est un élément apprécié comme rassurant par les firmes qui s'attardent sur l'état et la pertinence de leur interlocuteur.

De plus, il est important pour les ONG de mettre en avant les compétences qu'elles détiennent afin d'intéresser les entreprises en recherche d'expertises externes et de susciter le développement d'un partenariat. Dans une optique d'élargissement de leurs frontières et d'une gouvernance réseau, les entreprises prospectent de plus en plus des compétences exogènes.

Ensuite, le pilotage de la performance passe par un besoin d'information dont disposent régulièrement les ONG. Il est important que le tissu non gouvernemental puisse participer à l'évaluation de la performance globale s'agissant des impacts de leurs collaborations avec les firmes. Par exemple, il peut être pertinent de rapprocher l'impact social mesuré par les ONG avec la mesure de la performance des sociétés.

Enfin, pour les structures les plus évoluées, il apparaît comme judicieux de communiquer sur leur performance. En effet, cette communication est une source informationnelle pour les entreprises coopératives.

## **Pour les autres parties prenantes :**

### ***S'agissant des entreprises non coopératives :***

En premier lieu, nous avons pu clarifier les différentes interactions entre les ONG et les entreprises en proposant une typologie des interactions collaboratives détaillée et en soulignant les mutations relationnelles existantes. En effet, à travers nos résultats nous avons déterminé le prisme des relations entre la sphère gouvernementale et les firmes. En interrogeant des acteurs en posture non collaborative, nous avons pu déterminer leurs motivations et ainsi comprendre que la réticence partenariale des entreprises était liée à des problématiques de temps et que celle des ONG était motivée par un désir d'autonomie. Par ailleurs, le partenariat stratégique n'est pas une finalité, il existe une variété d'interactions qui a pour conséquence d'intégrer la sphère non gouvernementale et ses attentes. Le dialogue avec ces acteurs est tout d'abord une première étape qui permet, comme explicité par de nombreux répondants, de développer une relation de confiance qui est indispensable à la viabilité d'une relation durable.

De plus, de nombreuses ONG multiplient les postures et outre un comportement antagoniste, elles annoncent être prêtes à collaborer avec les entreprises. De même, un grand nombre d'ONG se caractérisent comme des structures dialoguantes dont l'objectif est de représenter les intérêts de la société civile sans pour autant passer par la dénonciation ou le lobbying.

De même, les ONG ont de plus en plus conscience des risques et des impératifs qui incombent à la sphère économique. Par ailleurs, beaucoup d'entre elles se professionnalisent et constituent ainsi des interlocuteurs pertinents.

Enfin, la coopération avec une ONG n'est pas nécessairement synonyme de coût pour la structure. En l'espèce, de nombreuses ONG échangent avec les entreprises sans pour autant entretenir une relation mécénale ou partenariale. Néanmoins, au-delà du dialogue, il convient pour les entreprises non coopératives d'être le plus exhaustives possible sur leur performance, afin de permettre à l'ensemble des parties prenantes de s'informer sur la durabilité des firmes.

### ***S'agissant des ONG non coopératives :***

La collaboration n'entraîne pas de facto la perte d'autonomie. Afin qu'elles puissent améliorer leurs multiples impacts sociétaux, environnementaux et sociaux, il est important que leur écosystème soit à même de leur formaliser des attentes claires et précises. Le dialogue constitue une première étape nécessaire et n'engage pas la crédibilité de la structure.

De plus, de nombreuses entreprises cherchent à développer une politique durable et consciencieuse. Ces entreprises sont ouvertes aux remarques de leur écosystème : les ONG coopératives ou non coopératives appartiennent à cet écosystème, car toutes sont impactées de près ou de loin par les agissements des sociétés, elles ont donc tout intérêt à pouvoir échanger avec ces acteurs.

### ***S'agissant des autres parties prenantes :***

Dans une optique de gouvernance écosystémique, chaque acteur est à même d'apporter une expertise aux entreprises responsables. Ces entreprises sont naturellement tournées vers l'extérieur, et sont à la recherche d'un dialogue structuré et nourrissant pour leur performance. Dans une optique de gouvernance écosystémique et territoriale, chaque acteur intéressé doit pouvoir participer au dialogue ouvert par ces organisations. Par exemple, les organisations syndicales doivent considérer les ONG comme des partenaires dans le dialogue avec les firmes.

De plus, aucune structure ne peut supporter seule l'inflation des attentes sociales, environnementales et sociétales qui sont accentuées par l'essor de la digitalisation et la facilité d'accès aux informations. En parallèle, on observe depuis ces dernières années le renforcement des partenariats d'innovation sociétale qui nécessitent une synergie entre les organisations d'intérêt général, les acteurs économiques et les pouvoirs publics. Ces synergies stimulent l'innovation sociétale qui participe à la construction du bien commun, dans laquelle le territoire et par conséquent, chaque partie prenante doit trouver sa place.

#### **4. Limites et perspectives de la recherche**

La première limite de nos travaux, qui génère similairement une perspective de recherche, réside dans notre stratégie de recherche. En effet, la logique abductive dans laquelle nous nous sommes engagés ne tend pas à une généralisation des observations empiriques, mais à une théorisation. C'est dans cette dynamique de construction d'hypothèses qu'il convient d'appréhender les résultats de cette recherche. En ce sens, nous nous situons dans la première phase de boucle récursive de construction de la connaissance (David, 1999). Nos observations doivent alors servir à alimenter la connaissance afin d'être enrichies par des travaux ultérieurs.

Ensuite, nous pouvons questionner la taille et la nature de nos échantillons. Nous avons confectionné une base de sondage sur mesure en nous appuyant sur l'indice boursier du CAC All-tradable mais bien que cet indice soit composé d'entreprises aux secteurs d'activités et à l'effectif variés, ces entreprises s'inscrivent dans une logique de communication institutionnelle au regard de l'article 225 du Grenelle 2. Par ailleurs, nous avons appliqué un effet de saturation lors de nos entretiens semi-directifs, mais il convient de discuter la subjectivité des réponses et de la rationalité des répondants. En effet, les sondés nous ont apporté un ensemble de données que nous avons interprété, mais des facteurs comme le temps, le manque ou le surplus d'informations, la connaissance, les jeux d'acteurs, la sincérité ou encore la technicité peuvent être questionnés. Ce qui nous conduit à une nouvelle limite, à savoir les freins concernant les recherches qualitatives qui peuvent être interrogés notamment sur la subjectivité relative des observations, mais aussi la validité externe ou encore la validité des techniques utilisées et la neutralité du chercheur.

Ensuite, l'état de l'art et la collecte de nos données ont souligné que la performance globale était encore une notion discutée et controversée et notamment quant à son approche qui pour certains résultent de l'intégration des performances et pour d'autres de leur juxtaposition. Nous avons fait le choix d'une performance intégrée, mais il convient ici de poursuivre les recherches sur sa mesure.

S'agissant des outils de mesure de la performance, le choix de la logique intégrée et du *Reporting Intégrée* nous a semblé pertinent au regard de notre espèce, mais nous savons qu'il s'agit d'une démarche encore peu présente dans les pratiques des entreprises et que son

opérationnalisation est critiquée notamment quant à sa complexité. Pourtant, l'IIRC présage une assimilation exponentielle dans les années à venir au sein du paysage socio-économique des organisations donc il est intéressant de poursuivre la recherche sur le *Reporting Intégré* et d'analyser sa future apparition, mais aussi de voir comment les ratios de gestion actuels s'acclimateront à cette injection de la logique intégrée au sein du pilotage de la performance des entreprises.

En parallèle, il convient de poursuivre cette recherche et de l'approfondir, toujours sous l'angle du RI, en explorant d'autres entreprises, d'autres secteurs d'activité et en testant par conséquent le RI.

On souligne aussi la limite du caractère volontaire qu'abrite la RSE. En effet, pour le moment les entreprises s'astreignent à la portée de l'article 225 du Grenelle 2 et publient des informations extra-financières sans pour autant lisser le financier avec l'extra-financier. Cette posture peut être rapprochée avec le manque de convergence dans la littérature du lien positif entre les performances extra-financières et les performances financières. Il est alors intéressant de suivre l'évolution des pratiques des firmes au regard des évolutions juridiques sur la RSE et de la littérature sur la performance.

De plus, on est resté focalisé au sein de cette recherche sur les ONG. On a cherché à enrichir et diversifier nos observations en collectant des données émanant d'acteurs de la sphère environnementale et des entreprises en posture collaborative et non collaborative.

Pourtant comme pour l'agrégation des segments sociaux, environnementaux, sociétaux et économiques suggérée par la performance globale, la performance est le fruit de l'interdépendance et de la co-construction de toutes les parties prenantes. Les ONG ne sont qu'un des acteurs de la co-construction, il est alors évident que la performance globale ne dépend pas uniquement de leur collaboration. Il nous semble donc pertinent de poursuivre ces recherches de contribution à la performance globale en continuant nos recherches sur d'autres acteurs de l'écosystème comme les *instances représentatives du personnel*, *les organisations syndicales* ou *encore l'état*, mais aussi en analysant les interdépendances et la connectivité entre ces acteurs.

Face à cette dynamique d'élargissement qui concerne à la fois la gouvernance des entreprises qui se décloisonne et accueille de plus en plus les parties prenantes, mais aussi ses performances qui tendent à s'agrèger en une performance globale et transversale, ou encore de son écosystème qui prend de plus en plus poids dans la visière de ses décisions, il convient de se demander si la notion de RSE n'est pas trop étroite pour supporter cette dilatation des murs des firmes ? En d'autres termes, dans une logique d'écosystème où chaque acteur contribue et participe à une performance qui se veut globale et intégrée, intégrée à la stratégie de l'entreprise et intégrée aux attentes de l'écosystème, la responsabilité n'est-elle pas alors le fruit de cette collaboration multi-parties prenantes, nous faisant ainsi nous interroger sur une responsabilité sociale partagée ou encore une responsabilité sociale de l'écosystème. Ce qui aurait pour conséquence un élargissement de la responsabilité sociale et le partage du poids qu'elle représente. En effet, la responsabilité serait alors l'alliance de l'écosystème en vue d'une performance globale. Par ailleurs, la performance globale appartient encore aujourd'hui à l'entreprise, mais pourtant son efficacité résulte de la cohabitation et de la co-construction de la firme et des acteurs de son écosystème, donc comme pour la responsabilité, la performance ne doit-elle pas être le fruit d'un travail commun et similairement être à la charge de l'ensemble des acteurs intéressés, nous faisant alors nous interroger sur une performance éco-systémique.

Ces questionnements démontrent que la RSE bien qu'ancrée dans le paysage socio-économique des entreprises est encore une notion qui doit être interrogée et notamment au regard des parties prenantes dont la contribution et les responsabilités s'accroissent.

# **BIBLIOGRAPHIE**

## A

Achrol R. S., (1997), « Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing : Toward a Network Paradigm », *Academy of Marketing Science Journal*, 25:1.56-82.

Acquier A., Gond et J.-P., (2007), « Aux sources de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise : (re)lecture et analyse d'un ouvrage séminal : Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen », *Finance Contrôle Stratégie*, 10 (2), pp. 5-35.

Acquier A., Gond J.P., Igalens J., (2005), « Des fondements religieux de la responsabilité sociale de l'entreprise à la responsabilité sociale de l'entreprise comme religion », *Centre de Recherche en Gestion, Toulouse, Cahier de recherche N° 2005 – 166*.

ADERSE, (2003 à 2016), Actes des congrès de l'ADERSE 2003 à 2016.

ADMICAL, CSA (2016), *Le mécénat d'entreprise en France. Étude barométrique*.

ADMICAL, (2002), « Mécénat et proximité », *16e Assises Internationales*, Lyon, 39 p.

ADMICAL, Fondation de France, (2002), « Nouvelles alliances dans la sphère privée : entreprises et ONG », Paris.

ADMICAL, (2001), *Le mécénat de compétences*, Actes de la conférence, Paris, 26 p.

AFNOR, (2002) Responsabilité sociale des entreprises. Notation sociale des entreprises, groupe RSE, doc n° 4, Paris.

Albouy M., (2012), « RSE et gouvernance des entreprises mondialisées » in Le Flanchec A., Uzan O., Doucin M., (dir.), (2012) *Responsabilité sociale de l'entreprise et Gouvernance mondiale*, Economica, Paris.

Albouy M., (1993), « La finance contre l'entreprise ? », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, p.29-38.

Allard-Poesi F., Maréchal G., (2014) « Construction de l'objet de la recherche », in. Thiétart R.-A., et al., (2014), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 4<sup>e</sup> ed, Paris.

Allard-Poesi F., Maréchal G., (2007) « Construction de l'objet de la recherche », in. Thiétart R.-A., et al., (2007), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 2<sup>e</sup> ed, Paris.

Allard-Poesi F., (2003), « Coder les données », in. Giordano I., (dir.), (2003) *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, EMS, p. 245-290.

Allard - Poesi F., Marechal C., (1999), « Construction de l'objet de recherche », in Thiétart R.A. & coll., *Méthodes et Recherche en Management*, Paris: Dunod, (34 - 56)

Allen F., Carletti E., Marquez R., (2009), « Stakeholder Capitalism, Corporate Governance and Firm Value », *Papier de Recherche*, European University Institute.

Allix-Desfautaux C., (1998), « Triangulation : vers un dépassement de l'opposition qualitatif/quantitatif », *Économies et Sociétés, Sciences de Gestion n°2*, p. 209-226.

Allouche J., Laroche P., (2005), « Responsabilité Sociale et Performance Financière : une revue de la littérature », *Colloque : La responsabilité sociétale des entreprises : réalité, mythe ou mystification ?*, Université de Nancy 2, 17 et 18 mars.

Allouche J., Huault I., Schmidt G., (2004), « Responsabilité sociale des entreprises : la mesure détournée ? », *15ème Congrès annuel de l'AGRH*, Montréal, Septembre.

Ambec, S., Lanoie, P., (2009), « Performance environnementale et économique de l'entreprise », *Economie & prévision*, 190-191,(4), 71-94.

Anderson, J., Markides, C., (2007), « Strategie Innovation at the Base of the Economic Pyramid », *Sloan Management Review*, Fall 2007, Vol 49:1,83-88.

Ansoff I., (1968), *Stratégie du développement de l'entreprise*, éditions Hommes et Techniques, traduction française, Paris.

Arenas D., Sanchez P., Murphy M., (2013), « Different paths to collaboration between businesses and civil society and the role of third parties », *Journal of Business Ethics*, 115: 723-739.

Argyris C., Schön D. A., (2001), « Quelles conditions une organisation doit-elle réunir pour espérer apprendre ? », *Apprentissage organisationnel*, De Boeck, Supérieur, « Management », Bruxelles, p. 23-54.

Ashkenas, R., Ulrich, D., Jick, T., Kerr, S., (1995), *The Boundaryless organization*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

Asquin A., Payaud M.A., (2001), « De l'entreprise creuse à l'entreprise cohérente : Enseignements d'une analyse stratégique processuelle », *10e Conférence de l'AIMS (Association Internationale de Management Stratégique)*, Canada.

Asselot T., (2011), « Le débat sur la Triple Bottom Line », *Observatoire du management alternative*, cahier de recherche HEC Paris, Paris.

Avenier M.-J., Gavard-Perret, M.-L. (2012), « Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique », in. Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C. & Joliber, A. (eds), (2012), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse*, 2ème édition, Pearson Education France, Paris.

AVENTURES, (2001), « Dossier relations ONG-entreprises », in n° 93, Paris, p. 3-35.

Ayerbe C., Missonier A., (2007), « Validité interne et validité externe de l'étude de cas : principe et mise en œuvre pour un renforcement mutuel », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 10, n° 2, p. 37-62.

## **B**

Bachelard G., (1938, 1967), *La formation de l'esprit scientifique*, Vrin, Paris.

Bachelard G., (1934), *Le nouvel esprit scientifique*, PUF, Paris.

Bachet D., (1998), « Entreprise et performance globale », *Étude pour la Direction de l'Animation de la Recherche des Études et des Statistiques (DARES)*, Paris.

Bacon F., (1986), *Novum Organum*, Presses universitaires de France, Paris.

Baddache F., (2007, 2004), *Entreprises et ONG face au développement durable : l'innovation par la coopération*, L'Harmattan, Paris.

Bahrami H., (1992), « The Emerging Flexible Organisation : Perspectives from Silicon Valley », *California Management Review*, vol. 34, n°4, pp 33-52.

Baird L., (1986), *Managing Performance*, John Willey.

Baker W.E., (1992), « Introduction to network analysis for managers », *Connections*, n°15, pp. 29-48.

Balabanis, G., Phillips, H. C., Lyall, J., (1998) « Corporate social responsibility and economic performance in the top British companies: are they linked? » *European Business Review*. 98 (1), 25-44

Ballet J., (2005), « Stakeholders et capital social », *Revue Française de Gestion*, n° 56, mai-juin 2005, p. 77-91.

- Ballet J., de Bry F., (2001), *L'entreprise et l'éthique*, Éditions du Seuil, Paris.
- Bardin L., (2003), *L'analyse de contenu*, PUF, 9e éd, Paris.
- Baret P., (2006), « L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : une méthode pour fonder un management socialement responsable ? », In. Rosé J.-J., (2006), *Responsabilité sociale de l'entreprise, pour un nouveau contrat social*, Bruxelles, De Boeck.
- Barlet S., Jarousse J.-P., (2011), « Les ONG et l'éducation dans les pays en développement », *Revue internationale d'éducation de Sèvres*, 58 | 2011, 37-46.
- Barney J.B., (1991), « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, 17:1.99-120.
- Barnier J., (2013), « Tout ce que vous n'avez jamais voulu savoir sur le  $\chi^2$  sans jamais avoir eu envie de le demander », *Centre Max Weber*, CNRS.
- Barre S., (2008), *Le mécénat*, Génie des glaciers, Chambéry.
- Barrett M.E., Fraser L.B., (1977), « Conflicting Roles in budgeting for operations », *Harvard Business Review*, July-August, pp. 137-146.
- Barthélemy J., (2012), « Pour une recherche en gestion conciliant rigueur et pertinence », *Revue Française de Gestion*, 228-229, 269-283.
- Bauer, D. (2012), « NGOs as Legitimate Partners of Corporations », *Issues in Business Ethics*, Springer vol.36.
- Bauer D., Schmitz H.P., (2012), « Corporations and NGOs : when accountability leads to co-optation », *Journal of Business Ethics*, 106 :9-21.
- Baumard P., Donada C., Ibert J. et Xuereb J.-M., (2014), « La collecte des données et la gestion de leurs sources », in. Thiétart R.A., (coord.) (2014), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 4<sup>e</sup> ed., Paris.
- Baumard, P., Ibert J., (2007), « Quelles approches avec quelles données ? », in. Thiétart R.-A., et al., (2007) *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, pp. 82-103.
- Baumard, P. et al. (2007), « La collecte des données et la gestion de leurs sources in. Thiétart R.-A., et al., (2007), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, pp. 224-256.
- Baumard P., (1997), « Une école française de l'intervention », Commentaire de l'ouvrage du mode d'existence des outils de gestion, Moisdon J.C. (Dir.), *Revue Française de Gestion*, n° 114, août, Paris, pp. 136-138.
- Beaud M., (2005), *L'art de la thèse : comment préparer et rédiger un mémoire de master, une thèse de doctorat ou tout autre travail universitaire à l'ère du Net*, La Découverte, Paris.
- Beaud J.-P., (2004), « L'échantillonnage », in. Gauthier B., (dir.), (2004), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*, Presses de l'Université du Québec, 4<sup>e</sup> ed., Sainte-Foy, P211-242.
- Bécheur A., Bensebaa F., (2004), « Partenariat ONG – entreprises: une construction de la responsabilité sociale des entreprises », *Colloque de l'ESDES*, 18 & 19 juin 2004.
- Beigbeder Y., (1992), *Le rôle international des organisations non gouvernementales*, LGDJ, Bruylant Collection «Axes. Savoir», Bruxelles, p.169.
- Bellier L., Benier B., Benzécri J., Benzécri F., Blaise S., (1973) *L'analyse des données*, Dunod, Paris, 615p.
- Ben Aissia, H., (2001), « Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion ? », *X<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, 13-14-15 juin 2001,

Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval, Québec.

Ben Larbi S., Lacroux A., Luu P., (2016), « Évaluation de la performance sociétale des entreprises nord-américaines : Construction d'une typologie et analyse comparative des profils identifiés », *Recherches en Sciences de Gestion* 2016/1 (N° 112), p. 197-223.

Bendell J., (2000), *Terms for Endearment : Business, NGOs and Sustainable Development*, Greenleaf Publishing Limited in association with *The New Academy of Business*.

Bennett R., (1998), « Corporate Philanthropy in France, Germany and the UK : International Comparisons of Commercial Orientation Towards Company Giving in European Nations », *International Marketing Review*, 5.1, p. 458-475.

Benzécri J., Benzécri, F., (1980), *Pratique de l'analyse de données*, Dunod, 420p.

Berg D., (1990), «A Case in Print », *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 26, n° 1, p.64-68.

Berland N., (2014), *Le contrôle de gestion*, PUF, collection « Que sais-je ? », Paris.

Berland N., (2007), « A quoi servent les indicateurs de la RSE ? Limites et modalités d'usage », in Mortagne P. (ed.), *Les enjeux du développement durable*, L'Harmattan, Espace Mendès France, p. 41-64.

Berland N., Ponsard J.-P., Saulpic O., (2005), « Une typologie des systèmes de contrôle inspirée du cadre théorique de Simons », *Cahier de recherche n° 2005-024*, École Polytechnique, Laboratoire d'Économétrie.

Berle A, Means G, (1932), *The modern corporation and private property*, Macmillan, New York.

Berman S. L., Wicks A. C., Kotha S. et Jones T.M., (1999), « Does stakeholder orientation matter ? The relationship between stakeholder management models and firms financial performance ? », *Academy of Management Journal*, vol. 42, n°5.

Bertandias L., Carricano M., Poujol F., Gillet R., (2011), *Analyse de données avec SPSS, 2e éd.*, coll. « Synthex », Pearson Education.

Bessire D., Onnée S., (2006), « Les agences de notation sociétale : la quête de légitimité dans un champ organisationnel en construction », *Comptabilité, Contrôle, Audit et Institution(s)*, May 2006, Tunisie.

Bessire D., (1999), « Définir la performance », *Revue Comptabilité, Contrôle, Audit*, septembre, pp. 127-150.

Bhaskar R., (1998), « Critical Realism. Essential Readings », In. Archer, M., Bhaskar, R., Collier, A., Lawson, T., Norrie, A., (1998) *Centre For Critical Realism*, Routledge, London.

Biagiotti I., (2001), *Faut-il avoir peur des ONG ?*, Courrier de la planète n°63, Solagral.

Bichindaritz, I., (1995), « Incremental concept learning and case-based reasoning : for a cooperative approach », in. Watson I.D., (Ed.), (1995), *Progress in case-based reasoning* Berlin, p. 91-106.

Binninger A.-S., Robert I., (2007), « ONG-entreprise : les liaisons dangereuses. », *L'Expansion Management Review*, 4/2007 (N° 127), p. 16-25.

Blanc J., (2008), « Responsabilité sociale des entreprises et économie sociale et solidaire : des relations complexes », *Économies et sociétés*, t. XLII, n° 1, p. 55-82.

Blanchet A., Gotman A., (2001), *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Nathan Université, collection Sociologie.

Bodet C., Picard D., (2006) « Le Bilan Sociétal : de la prise en compte des intérêts contradictoires des parties prenantes à la responsabilité sociétale », *Développement durable et territoires*.

- Boistel P., (2012), « Le mécénat : nouvelles ambitions stratégiques », *Communication et organisation*.
- Bollecker M., Mathieu P., Clementz C., (2008), « L'évolution des systèmes d'information de gestion face aux enjeux de la responsabilité sociale : le cas de la comptabilité et du contrôle de gestion » *Revue Gestion 2000*, juillet-août, n° 4/08.
- Bollecker M., Mathieu P., (2008), « Vers des systèmes de mesure de la performance sociétale : l'apport des conventions » *Revue Française de Gestion*, n°34/180, janvier, pp.89-102.
- Bollecker, M., (2007), « Vers des systèmes de mesure des performances sociétales. L'apport des conventions », *Revue française de gestion* 11/2007 (n° 180) , p. 89-102.
- Bollecker M., Mathieu P., (2004), « L'évolution des systèmes de mesure de la performance vers la dimension sociétale », *Actes du 15<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH*, Montréal.
- Bonville (de) J., (2006), « De la population au corpus », in. Bonville (de) J., (2006), *L'analyse de contenu des médias: De la problématique au traitement statistique*, Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, Belgique, pp.101-143.
- Bouchet-Saulnier F., (2013), *Dictionnaire pratique du droit humanitaire*, La Découverte, 4<sup>e</sup> éd, Paris.
- Bouquin H., (1986), *Le contrôle de gestion*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Bourdon S., Longo M., Charbonneau J., (2016), « Les figures de réussite, des clés pour appréhender les bifurcations scolaires et professionnelles », *Formation emploi*, 134,(2), 27 45.
- Bourdon S., (2000), « L'analyse qualitative informatisée : logique des puces et quête de sens », *Recherches qualitatives*, 21, 2144.
- Bourguignon A., (2000), *Performance et contrôle de gestion*, *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit*, Ed. Economica, pp. 931-941.
- Bourguignon A., (1995), « Peut-on définir la performance ? », *Revue Française de Comptabilité*, juillet- août, pp. 61-66.
- Bournois F., Point S., Voynnet-Fourboul C., (2002), « L'analyse des données qualitatives assistée par ordinateur : une évaluation », *Revue française de gestion*, n°137, vol. 28, janvier-février-mars, p. 71-84.
- Boutillier S., Fournier C., (2006) Artisanat. La modernité réinventée, *Marché et organisations, Cahiers d'économie et de gestion de la côte d'Opale*.
- Boutillier S., (2003), Les économistes et l'écologie, enseignements historiques, *Innovations, Cahiers de l'économie de l'innovation*, N°18, pp. 139-165.
- Bowen F., Newenham-Kahindu A., Herremans I., (2010), « When Suits Meets Roots: The Antecedents and Consequences of Community Engagement Strategy, *Journal of Business Ethics* », 95: 297-318.
- Bowen H. R., (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper.
- Branco M. C., Rodrigues L.L., (2006), « Corporate Social Responsibility and resource - based perspective », *Journal of Business Ethics* , 69(2): 111-32.
- Branellec G., Lee J.-Y., (2015), « Benefit Corporation : Faut-il introduire en France une nouvelle forme d'entreprise lucrative ayant l'obligation d'être utile socialement ou environnementalement ? », *Recherches en Sciences de Gestion 2015/1* (N° 106), p. 159-181.
- Branellec G., (2011), « L'entreprise : vers un projet collectif au service de la collectivité », *Humanisme et*

*Entreprise* 4/2011 (n° 304) , p. 13-24

Bréchet J.-P., Desreumaux A., (2004), « Pour une théorie de l'entreprise fondée sur le projet », *Revue Sciences de Gestion*, 45: 109-148.

Bressoud E., Kahané J.-C., (2010), *Statistique descriptive*, 2e éd. Pearson, France.

Brillet F., Gavaille F., (2016), « L'image métier : exploration d'une notion au coeur du choix professionnel », *Management & Avenir*, 2016/2 (N° 84), p. 53-72.

Brousseau E., (1993), « Les théories des contrats: une revue », *Revue d'Economie Politique*, Vol/n °103:1, pp. 1-82.

Brovelli, L., Dargo, X., Molinié, E., (2013), *Responsabilité et performance des organisations - 20 propositions pour renforcer la démarche de responsabilité sociale des entreprises (RSE)*, rapport public au Gouvernement.

Bryman A., (2001), *Social Research Methods*, Oxford University Press, Oxford.

Bryman A., (1989), *Quantity and Quality in Social Research*, Unwin Hyman, London.

Bryman A., (1988), *Doing Research in Organisation*, Routledge, London

Burchell J., Cook J., (2013), « Sleeping with the Enemy? Strategic Transformations in Business-NGO Relationships Through Stakeholder Dialogue », *Journal of Business Ethics*, 113: 505-518.

Burchell J., Cook J., (2013b), « CSR, Co-optation and Resistance: The Emergence of New Agonistic Relations Between Business and Civil Society », *Journal of Business Ethics*, 115: 741-754.

Burke L., Logsdon M., (1996), « How Corporate Social Responsibility Pays Off », *Long Range Planning*, Vol. 29(4), p. 495-502.

## C

Caby J., Hirigoyen G., (2000), « Michael C. Jensen », *Revue française de gestion*, n° 128,2000, p. 60-68.

Calliess G.-P., Moritz R., (2013), « À la croisée du droit et des normes sociales : l'évolution de la gouvernance mondiale », *Revue internationale de droit économique* 1/2013 ((t. XXVII)), p. 163-186.

Calori R., Livian Y.-F., Sarnin P., (1989), « Pour une théorie des relations entre culture d'entreprise et performance économique », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, p. 39-48.

Campbell D. T., Stanley J., (1966), *Experimental and quasi-experimental designs for research*, Rand McNally, Chicago.

Cannell C.F., Kahn R.L., (1953), « L'interview comme méthode de collecte », in. Festinger L., Katz D., *Les méthodes de recherche dans les sciences sociales*, PUF, Paris.

Cappelletti L., Noguera F., (2005), « Le développement durable de la valeur du temps de travail humain : une réponse à la mondialisation », *Revue Management et Avenir*, n°6, Octobre, p. 1-15.

Capron M., Quairel-Lanoizelée F., (2016, 2010, 2007), *La responsabilité sociale d'entreprise*, La Découverte, Paris.

Capron M., (2012), « Préface », *RSE et développement durable en PME*, Bruxelles, De Boeck Supérieur, « Petites Entreprises & Entrepreneuriat », p. 7-10.

Capron M., Petit P., (2011), « Responsabilité sociale des entreprises et diversité des capitalismes », *Revue de la régulation*.

- Capron M., (2009), « La responsabilité sociale d'entreprise », *l'Encyclopédie du Développement Durable*, Editions des Récollets, (n° 99).
- Capron M., (2008), « Pouvoirs et contre-pouvoirs des puissances économiques. Vers un nouveau contrat social mondial ? », *Journées d'études du Groupe Initiatives sur les Relations ONG-Entreprises*, Jardin Tropical de Nogent sur Marne.
- Capron M., (2007), « La responsabilité sociale d'entreprise est-elle destinée à satisfaire les intérêts des parties prenantes de l'entreprise ? Enjeux théoriques et pratiques », *Colloque international « Gouvernance d'entreprise, éthique des affaires et responsabilité sociale de l'entreprise »*, Université Abou Bekr Belkaid, Tlemcen, Algérie.
- Capron M., Quairel-Lanoizelee F., (2005), « Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale », *Journée Développement Durable- AIMS*, IAE d'Aix-en-Provence, pp.1-22.
- Capron M., Quairel-Lanoizelée F., (2004), *Mythes et Réalités de l'Entreprise Responsable*, La Découverte, Paris.
- Capron M., (2003), « L'économie éthique privée : La responsabilité des entreprises à l'épreuve de l'humanisation de la mondialisation », *Economie Ethique*, n°7.
- Caron M-A., Boisvert H., Mersereau A., (2007), « Le contrôle de gestion environnemental ou l'éco-contrôle : pertinence des outils traditionnels », *Actes du 28<sup>ème</sup> congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, Poitiers.
- Carroll A. B., (2008), « A History of Corporate Social Responsibility : Concepts and Practices », In *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Crane d'A., McWilliams A., Matten D., Moon J., Siegel D. S., Oxford: Oxford University Press, p. 19-46.
- Carroll A. B., (1999), « Corporate Social Responsibility », *Business & Society*, vol. 38, n° 3, pp. 268-295.
- Carroll A. B., Näsi J., (1997) « Understanding Stakeholder Thinking : Themes from a Finnish Conference », *Business Ethics : A European Review*, Volume 6, n° 1, p. 46-51, January.
- Carroll A.B., (1995), « Stakeholder Thinking in Three Models of Management Morality: A Perspective with Strategic Implications », in. Näsi J., (1997), *Understanding Stakeholder Thinking*, pp. 47-74.
- Carroll A. B., (1991), « The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders », *Business horizons*, 34(4), pp. 39-48.
- Carroll A. B., (1979), « A three dimensional conceptual model of corporate performance », *Academy of Management Review*, vol. 4, n° 4, p. 497-505.
- Cazal D., (2011), « RSE et théorie des parties prenantes : les impasses du contrat », *Revue De La Régulation*, 9:1, 1-18.
- Cazal D., (2008), « Parties prenantes et RSE : des enjeux sociopolitiques au-delà des contrats », *Revue de l'Organisation responsable*, vol. 3, n° 1, p. 12-23.
- CFSI, (2000), « Étude sur le partenariat ONG-entreprises ». Rapport final, Paris, 74 p.
- CFSI, (1993), « Partenariat avec les ONG et développement du Tiers-monde: de nouvelles opportunités pour les entreprises », *Réseau Solidarité*.
- Charhon, F (2013), « Face aux défis du développement: comment renforcer les ONG françaises », *Les avis du Conseil Economique Social et Environnemental*, Les éditions des Journaux officiels.
- Charle C., (1991), *Histoire sociale de la France au XIX<sup>e</sup> siècle*, « Points/Histoire », Le Seuil, Paris.

- Charmaz K., (2006), *Constructing Grounded Theory: a Practice Guide through Qualitative Analysis*, Sage Publications, Londres.
- Charnovitz S., (2002), « Les ONG : deux siècles et demi de mobilisation », *L'Economie Politique*, n°13, p 6-21.
- Charreaux G., (2004), « Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux », *cahier du FARGO*, n°1040101, janvier.
- Charreaux G. (2000), « Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance », *Revue du Financier*, 127, pp.6-17.
- Charreaux G., Desbrières P., (1998), « Gouvernance des entreprises: valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance Contrôle Stratégie*, 1(2):57-88.
- Charreaux G., (1997), *Le gouvernement des entreprises – Corporate Governance – Théories et Faits*, Economica, Paris.
- Charreire Petit S., Durieux F., (2014), « Explorer et tester : les deux voies de la recherche », in. Thiétart R.A., (2014), *Méthodes de recherche en management*, 76-104, Dunod, Paris.
- Charron J-L., Sépari S., (2007), *Management, Manuel et Applications*, Dunod, Paris, 557p.
- Charvin R., (1997), *Les ONG dans la société internationale*, Helemmes, Ester, Collection «Textes, Etudes, Données pour l'Enseignement et la Recherche», p. 6.
- Chatelin C., (2005), « Epistémologie et méthodologie en sciences de gestion : réflexion sur l'étude de cas », *Document de travail du LOG*, n°2005-01, Université d'Orléans.
- Chauveau A., Rosé J-J., (2003), *L'entreprise responsable*, Ed. d'Organisations.
- Chauvey J.N., Giordano-Spring S., Naro G., (2004), « L'adoption des principes de la *Global Reporting Initiative* dans le *reporting* environnemental et social des entreprises françaises : Une étude exploratoire sur les entreprises du CAC 40 », *Communication au II<sup>ème</sup> congrès de l'ADERSE –Regards croisés sur le développement durable*.
- Chauvire C., (2010), « Aux sources de la théorie de l'enquête: la logique de l'abduction en Peirce », *Revista Colombiana de Filosofía de la Ciencia*, 10 (20-21), 27-56.
- Christophe, B., (1995), « La comptabilité verte, De la politique environnementale à l'écobilan », *De Boeck Université*, Bruxelles.
- Cibois P., (2007), *Les méthodes d'analyse d'enquêtes*, « Que sais-je ? », Les méthodes d'analyse d'enquêtes, PUF, Paris
- CJD, (2014), *Comment piloter sa Performance globale en 100 itinéraires ?* Ed. Eyrolles.
- CJD, Brière G., Condette L., Luciani D., Tilliette B., (2012), « La performance globale des entreprises responsables, Pour une économie au service de l'homme et de la vie ».
- CJDES, (2008), « Guide du Bilan Sociétal PME. S'évaluer ensemble pour progresser ensemble. Guide à l'attention des PME et de leurs partenaires », Guide *CJDES mai 2008*.
- Clarke T., (2007), «The Evolution of Directors Duties: Brindging the Divide Between Corporate Governance and Corporate Social Responsibility », *Journal of General Management*, Vol. 32, N° 3, Spring, pp. 79-105.
- Clarkson M., (1995), « A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, Vol. 20, N° 1, p. 92-117.

- Cliquet G., (1995), « Les méthodes d'analyse statistique des données », in. Bon J., Grégory P. (éds) (1995), *Techniques marketing*, 2ème éd., Vuibert, Paris.
- CMED (Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement), (1988), *Notre avenir à tous (Rapport Brundtland)*, Montréal, Editions du Fleuve, 432p.
- Cohanier B., Lafarge P., Loiseau A., (2010), « Management de la performance : des représentations à la mesure », *International Marketing Trends Conference*, Rouen Business School, Rouen.
- Cohen S., (2004), « Le pouvoir des ONG en question », *Le Débat* 2004/1 (n° 128), p. 57-76.
- Cohen E., (1996), *Epistémologie des sciences de gestion*, Encyclopédie de Gestion, décembre, volume 24.
- Combes M., (2005), « Quel avenir pour la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) : La RSE : l'émergence d'un nouveau paradigme organisationnel », *Management & Avenir*, 6,(4), 131-145.
- Commission Européenne, (2001), « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », *Livre vert*, Bruxelles, COM (2001) 366p.
- Commission Européenne, (2011), « Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014 », *Communication de la Commission au Parlement Européen, au Conseil, au Comité Economique Social Européen et au Comité des Régions*, Bruxelles, 681p.
- Condomines B., Raullet-Croset N., Uzan O., Bonneveux E., Bories-Azeau I., Delattre M., Houessou B., Hulin A., Loubès.A., (2015), « Quand la Gouvernance écosystémique met en dialogue Acteurs et Territoires », in. Bories-Azeau et al., (2015) *RH, RSE et territoires*, Vuibert, Paris.
- Conseil d'Etat, (2000), « Les associations et la loi de 1901, cent ans après », *Rapport public, La Documentation française*, Paris, n°51, 2000, p. 20
- Corman S.R., (2005), « Postpositivism », dans May S. et Mumby D. (éd.), (2005), *Engaging Organizational Communication Theory and Research*, Thousand Oaks, Sage, p.15-34.
- Crane A., Matten D., Moon J., (2008), « Corporations and citizenship, Cambridge », *Cambridge University Press*.
- Creswell J. W, Plano Clark V.L., (2006), *Designing and Conducting Mixed Methods Research*, 1er éd. Sage Publications, Londres.
- Cretté, O., (2015), « Reporting intégré et mesure de la performance. Limites et perspectives d'une approche par les parties prenantes et les territoires en France et en Allemagne », *Prospective et stratégie*, numéro 6,(6), 57-79.
- Crifo P., Glachant M., Hallegatte S., Eloi L, Gilbert R., (2012), « Pour une véritable responsabilité sociale et environnementale des entreprises », *L'économie verte contre la crise*, Presses Universitaires de France , «Hors collection», Paris, 152 pages.
- Crutzen N., van Caillie D., (2010), « Le pilotage et la mesure de la performance globale de l'entreprise . Quelques pistes d'adaptation des outils existants », *Humanisme et Entreprise* 2/2010 (n° 297) , p. 13-32.
- D**
- D'Amours S., (1995), *La planification des opérations en réseaux manufacturiers symbiotique*, Thèse de doctorat : Département de Mathématique et de Génie Industriel, École Polytechnique de Montréal, Canada.
- Dachler H.P., (1997), « Does the distinction between qualitative and quantitative methods make sense? », *Organization Studies*, 18(4), 709-724.

- Dahl R.A., (1972), « A prelude to corporate reform », *Business & Society Review*, Spring 1972, 17-23.
- Dargent C., *Sociologie des opinions*, Paris, Armand Colin, coll. « U », 2011, 288 p.
- Dauvin P, (dir.), (2004), *ONG et humanitaire*, Paris, L'Harmattan, Collection « Logiques politiques », 276 p.
- David A., (2003) « Etude de cas et généralisation scientifique », *Sciences de Gestion*, pp.139-166.
- David A., Laufer R., (2002), *Les nouveaux fondements des sciences de gestion*, Ed. Vuibert, Coll. Fnege, Paris.
- David A., (1999), « Logique, épistémologie et méthodologie en science de gestion », *Conférence de l'AIMS*, mai, Ecole Centrale de Paris, Paris.
- Dawson J. A., (1980), *Validity in qualitative inquiry*. Unpublished doctoral dissertation, University of Illinois.
- Debiesse, F., (2007), *Le mécénat*, Presses Universitaires de France.
- Decock Good C., (2001), « Les déterminants de l'implication mécénique des entreprises: Un test de la théorie des parties prenantes », *Actes du Congrès de l'AFC*, Vol.22.
- Degrave E. (2007), « Mieux légiférer : la corégulation et de l'autorégulation dans la politique législative de l'Union européenne », *JTDE* n° 142, 8-2007.
- Dejean F., Gond J.-P., (2004), « La responsabilité sociétale des entreprises: enjeux stratégiques et méthodologies de recherche », *Finance, Contrôle, Stratégie*, 7, 1, 5–31.
- Delabre G., Gautier J.-M., (1983), « Godin et le Familistère de Guise. Une utopie socialiste pratiquée au pays picard », *Centre de documentation de la Thiérache*, Vervins.
- Delalieux G., (2013), « Les ONG », in Postel N., Sobel R., (2009), *Dictionnaire critique de la RSE*, Presses Universitaires du Septentrion.
- Delalieux G., (2009), « La RSE comme nouvelle régulation du capitalisme ou le capitalisme comme régulateur des associations de défense de la RSE ? », *Colloque RIODD (Réseau international de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable)*, Lille, 22-23 juin 2009.
- Delalieux G., (2008), « L'influence des ONG dans la construction des pratiques de RSE et développement durable ? Une étude de cas », *Mondes en Développement*, Vol.36-2008/4-n°144.
- Delalieux G., (2007), « Rôle, enjeux et limites de l'action des associations et ONG dans la construction d'un projet de RSE / DD : le cas d'un distributeur textile », *Communication au colloque RIODD (Réseau International Organisations et Développement Durable): Mondialisation et développement durable : le rôle des organisations*, Montpellier 27 – 28 septembre 2007.
- Delattre S., Delpont L., Di Pasquale S., (2007), « ONG-entreprises : mariages de raison », *Liaisons sociales magazine*, n°78, Janvier 2007, p. 65-75.
- Delbart O. (2011), « Quel avenir pour l'approche collaborative des ONG face aux enjeux RSE. Une étude de quatre pays européens », *congrès du RIODD 2011*, Luxembourg.
- Demeestère R., (2005), *Le contrôle de gestion dans le secteur public*, L.G.D.J.
- Demers C. (2003), « L'entretien », in Giordano Y. (coor), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Colombelles, Édition EMS, Les essentiels de la gestion, p. 173-210.
- Descolonges M., Saincy B., (2004), *Les entreprises seront-elles un jour responsables ?* Ed. La Dispute.

Desreumaux A., (2005), *Théorie des organisations*, Edition Management et Société, Collection Les essentiels de la gestion.

Desrumeaux, A., (1996), « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, janvier-février 1996, pp. 86-108.

Dohou-Renaud A., (2009), « Le rôle des outils de mesure de la performance environnementale : le cas des audits et indicateurs environnementaux dans dix entreprises françaises certifiées ISO 14001 », *Management & Avenir*, 29,(9), 344-362.

Dohou-Renaud A., Berland N., (2007), « Mesure de la performance globale des entreprises », *28ème congrès de l'AFC*, Mai, IAE de Poitiers, Poitiers.

Dollet E., (2002), « Responsabilité sociale des entreprises et coopération internationale, Panorama 2003 », *Direction générale de la coopération internationale et du développement*, Paris.

Donaldson T., Preston L. E., (1995), « The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidence and Implications », *Academy of Management Review*, Vol. 20, n° 1, p. 65-91.

Dontenwill E., (2005), « Comment la théorie des parties prenantes peut-elle permettre d'opérationnaliser le concept de développement durable pour les entreprises ? », *La Revue des Sciences de Gestion*, Direction et Gestion n° 211-212 - R.S.E., p85.

Doucin M., (2007), *Les ONG : le contre-pouvoir ?*, Toogezzer, Paris, 366 p.

Doucin M., (2005), *Les organisations non gouvernementales « acteurs – agis » des relations internationales ?*, Thèse de doctorat : Science politique. Bordeaux : Institut d'Etudes Politiques de Bordeaux, 556 p.

Drucker-Godard C., Ehlinger S., Grenier C., (1999), « Validité et fiabilité de la recherche », in R.A. Thiétart et al., (Éds.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, chap. 10, p. 257-287.

Dupuis G., Sachet-Milliat A., (2014), « Relations ONG/entreprises : vers de nouveaux modèles d'organisations génératrices d'innovations sociétales », *23ème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Rennes.

Dupuis J.-C., (2008), « La responsabilité sociale de l'entreprise: gouvernance partenariale de la firme ou gouvernance de réseau ? », *Revue d'économie industrielle*, (2), 67-86.

Dyer, J.H., Singh H., (1998), «The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Inter-Organizational Competitive Advantage», *Academy of Management*, Mississipi, octobre, vol 23: 4, p.660- 679.

## E

Eisenhardt K.M., (1989), « Building theories from case study research », *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, pp. 532-550

Elkinton J., (1997), *Cannibals With Forks. The Triple Bottom Line of 21th Century Business*, Oxford, Capstone Publishing Ltd.

Essid M., (2009), *Les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la RSE*, Thèse de Doctorat en Sciences de gestion, Université Paris Sud, Paris ;

Evrard Y., Pras B., Roux E., (2003), *Market, Etudes et Recherche en marketing*, Dunod, Paris.

Evrard Y., Pras B., Roux E., (1997), *Market. Etudes et recherches en marketing*, Nathan, Paris.

Ewald F., (1986), *l'État providence*, Grasset, Paris.

## F

Fallery B., Rodhain F., (2007), « Quatre approches pour l'analyse des données textuelles : lexicale, linguistique, cognitive, thématique », *16<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique*, 6- 9 juin, Montréal.

Foucault M., (1969), *L'archéologie du savoir*, Gallimard, nrf.

Freeman R. E., Harrison J., Wicks A., (2007), *Managing for Stakeholders : Survival, Reputation, and Success*, Yale University Press.

Freeman R. E., (2004), « The Stakeholder Approach Revisited », *Zeitschrift fuer Wirtschafts- und Unternehmensethik*, Vol. 5 Issue 3, p228-241. 14p.

Freeman R. E., (1999), « Divergent Stakeholder Theory », *Academy of Management Review*, 24 (2), p. 233-236.

Freeman R. E., (1994), « The politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions », *Business Ethics Quarterly*, 4 (4), p. 409-421.

Freeman R. E., (1984), *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.

Freeman R. E., Reed, D. L. (1983), « Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance », *California Management Review*, 25 (3), spring, p. 88-106.

Freyssinet-Dominjon J. (1997), *Méthodes de recherche en sciences sociales*, Montchrestien, Coll. « AES », Paris.

Friedman M., Miles S., (2002), « Developing stakeholder theory », *Journal of Management Studies*, vol. XXXIX, p. 1-21

Friedman M., (1970), « The social Responsibility of Business is to Increase its profits », *Times Magazine*, septembre, pp. 11-12.

## G

Gaffard J. L., (1990), *Economie industrielle ou de l'innovation*, Dalloz, Paris.

Galbreath J., (2005), « Which resources matter the most to firm success? An exploratory study of resource - based theory », *Technovation*, Number 25, pp. 979-987.

Garrette B., Karnani A., (2010), « Challenges in Marketing Socially Useful Goods to the Poor », *California Management Review*, vol.52, n4,p. 29-47.

Garriga E., Melé D., (2004), « Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory », *Journal of Business Ethics*, Vol. 53, p. 51-71.

Gauchon P., Huissoud J-M., (2014), « Les maîtres du monde », *Les 100 mots de la géopolitique*, , Presses Universitaires de France , «Que sais-je ?», Paris, 128 p.

Gauthy-Sinéchal M., Vandercammen M., (2010), *Études de marchés : méthodes et outils*, Bruxelles, 3<sup>ème</sup> éd, Editions DeBoeck, Paris.

Gautier A., (2015), « Le mécénat d'entreprise en France. Histoire et perspectives », *Revue française de gestion*, 2015/4 (N° 249), p. 13-32.

Gauzente C., (2000), « Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs », *Revue Finance, Contrôle, Stratégie*, vol.3, n°3, juin

Gavard-Perret M-L., Gotteland D., Haon C., (2012), *Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, 2<sup>ème</sup> éd., Pearson Education, Paris.

- Gavard-Perret M.-L. et Helme-Guizon A. (2012), « Choisir parmi les techniques spécifiques d'analyse qualitative », in. Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon C., (2012), *Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, 2ème édition, ch7, Pearson Education France, p. 275-308.
- Gélinier O., (1965), *Morale de l'entreprise et destin de la nation*, Plon, Paris, 397 p.
- Gendron C., (2000), Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale, *Cahier du Centre de Recherche sur les Innovations Sociales (CRISES)*, no 4.
- Génova G., (1996), « Charles S. Peirce : La lógica del descubrimiento », *Universidad de Navarra*, Navarra, p1-96.
- Germain C., Gates S., (2007), « Le niveau de développement des indicateurs de responsabilité sociale dans les outils de pilotage de contrôle de gestion : une analyse des pratiques des entreprises », *Comptabilité et Environnement*, France.
- Germain C., Trébuq S., (2004), « La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions », *Semaine sociale Lamy*, pp. 35-41.
- Giannelloni J.-L., Vernet E., (2001), *Etudes de marché*, Vuibert, Paris, 590p.
- Gibert P., (1980), *Le contrôle de gestion dans les organisations publiques*, Editions d'Organisation, Paris.
- Gill A., (2006), « Corporate Governance as Social Responsibility : a Research Agenda », *Berkeley Journal of International Law*, Vol. 26:2, pp. 452-478.
- Gotteland D., Haon C., (2012), *Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, 2ème éd., Pearson Education, Paris, pp.47-86.
- Giordano Y., Jolibert A., (2012), « Spécifier l'objet de la recherche », in. Gavard-Perret M.-L.,
- Giordano Y., (ed.) (2003), *Conduire un projet de recherche: une perspective qualitative*, Editions EMS Management et Sociétés, Colombelles.
- Girod-Séville M., Perret V., (1999), « Fondements épistémologiques de la recherche », in. Thiétart R.A., (dir.) et al., (1999) *Méthodes de recherche en management*, Dunod, pp.13-33.
- Glaser B., Strauss A.L., (1967), *The discovery of grounded theory*, Aldine Publishing, Chicago.
- Glaserfeld (von) E., (2001), « The Radical Constructivist View of Science », *Foundations of Science*, 6(1-3), 2001, p.31-43.
- Glaserfeld (Von) E., (1988), « Introduction à un constructivisme radical », in: Watzlawick P., (dir), (1988) *L'invention de la réalité. Contributions au constructivisme*, Seuil, Paris pp.19-43.
- Glaserfeld (Von) E., (1987), « The Construction of Knowledge », *Seaside, Intersystems Publications*.
- Godelier E., (2009), « La culture d'entreprise », *Revue française de gestion*, vol. 35, n° 192.
- Gombault A., (2005), « La méthode des cas », in. Roussel P., Wacheux F., (2005), *Management des Ressources Humaines, Méthodes de recherche en Sciences Humaines et Sociales*, De Boeck , Bruxelles, p.31-64.
- Gomez P.-Y., (1997), « Economie des conventions et sciences de gestion », in. Simon Y. et Joffre P. (dir.), (1997), *Encyclopédie de gestion*, Economica, Paris, pp. 1060-1072.
- Gomez P.-Y., (1996), *Le gouvernement de l'entreprise*, Inter Editions.
- Gomez P.-Y., (1994), *Qualité et théorie des conventions*, Economica, Paris, 270 p.

- Gond J.-P., Igalens J., (2012), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Gond J.-P., Igalens J., (2010), *La Responsabilité sociale de l'entreprise*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Gond J.P., Mercier S., (2004), « La théorie des parties prenantes : une synthèse critique », *Papier présenté à la conférence de l'Association de Gestion des Ressources Humaines (AGRH)*, Montréal.
- Goyder G., (1961) *The Responsible Company*, Blackwell, Oxford.
- Grant R.M, (1991), « The resource-based theory of competitive advantage : implications for strategy formulation », *California Management Review*, printemps, vol 33 n°3, p 114-135
- Grawitz M., (1999), *Méthodes de sciences sociales*, Dalloz, Paris, p20
- Grenier C., Josserand E., (2014), « Analyse de contenu et analyse de Processus » ; in. Thiétart R.A., (dir.), et al., (2014), *Méthodes de recherche en management*, Dunod (4<sup>e</sup> édition), Paris p. 129-165.
- Grenier C., Josserand E., (1999), « Recherches sur le contenu et recherches sur le processus », in. Thiétart R.A., (dir.) et al., (1999), *Méthodes de Recherche en Management*, Dunod, Paris, pp.104-136.
- Groupe Initiatives (2008), Journées d'études sur les Relations ONG-Entreprises, Jardin Tropical de Nogent sur Marne, 9 septembre.
- Guéry B., (2013), « L'apport des présupposés de la théorie politique aristotélicienne pour penser la conception intégrative de la RSE. », *Revue de l'organisation responsable* 1/2013 (Vol. 8) , p. 66-80
- Gueslin A., (1992), « Le paternalisme revisité en Europe Occidentale » ? *Genèses*, Vol.7, n° 1, p. 201-211.
- Guillemette F., (2006), « L'approche de la Grounded Theory, pour innover ? » *Recherches qualitatives*, vol 26, pp. 32-50.
- Gurviez P., (2001), « Le rôle de la confiance dans la perception des risques alimentaires par les consommateurs », *Revue Française du Marketing, le marketing face aux peurs alimentaires*, n°183/184, 2001/3-4.

## H

- Hamel J., (1997), *Étude de cas et sciences sociales*, L'Harmattan, Paris.
- Hamel G., Prahalad C.K., (1990), « The core competence of the corporation », *Harvard Business Review*.
- Handelman Jay M., Arnold S.J., (1999), « The role of marketing actions with a social dimension : appeal to the institutional environment », *Journal of Marketing* , vol. LXIII, juillet 1999, p. 33-48.
- Hatzfeld H., (1989), *Du paupérisme à la sécurité sociale*, PUN, Nancy.
- Henri J-F., Giasson A., (2006), « Measuring environmental performance : a basic ingredient of environmental management », *CMA Management*, p. 24-28.
- Henriques I., Adorsky P., (1999), « The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance », *Academy of Management Review*, vol. XLII, 1, p. 87-99
- Hg M., (2007), « An essay on social responsibility and the limits of the corporate form: A perspective on environmental protection », *Journal of Environmental Law and Practice*, 17, pp. 115-39.
- Hlady Rispal M., (2002), *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*, Collection Perspectives marketing, Editions DeBoeck, Paris.

Ho F., Wang H. D., Vitell S. J., (2012), « A Global Analysis of Corporate Social Performance: The Effects of Cultural and Geographic Environments », *Journal of Business Ethics*, 107 (4), 423 - 433.

Hockerts K., (2001), « Corporate Sustainability Management : Towards Controlling Corporate Ecological and Social Sustainability », *Proceedings of Greening of Industry Network Conference*, January 21-24, Bangkok.

Hofer C., Schendel D., (1978), « Strategy formulation : analytical concepts », *West Publishing Company*.

Hopkins M., (1998), *The Planetary Bargain: Corporate Social Responsibility Comes of Age*, Macmillan, London

Huet J.-M., et al., (2012), « Les promesses du ‘bas de la pyramide’ », *L'Expansion Management Review*, 2012/1 (N° 144), p. 10-21.

Hume D., (1995), *L'entendement. Traité de la nature humaines*. Livre 1, GF-Flammarion, Paris.

Hunt S.D., Hansen J.M., (2008), « The Philosophical Foundations of Marketing Research: For Scientific Realism and Truth », chap.7, 2008, p.111- 126, in. Maclaran P., Saren M., Tadajewski M., (2008), *The Sage Handbook of Marketing Theory*, Sage.

Hunt S.D., (1994), « On Rethinking Marketing: Our Discipline », Our Practice, Our Methods, *European Journal of Marketing*, 28, 3, p.13-25.

Hunt S.D., (1992), « For Reason and Realism in Marketing », *Journal of Marketing*, 56, 2, p. 89-102.

Hunt S.D., (1991), « Positivism and Paradigm Dominance in Consumer Research: Toward Critical Pluralism and Rapprochement », *Journal of Consumer Research*, 18, 3, p.32-44.

Husser J., (2005), « Contextualisme et recueil de données », in. Roussel P., Wacheux F., (dir.), *Management des ressources humaines: Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* De Boeck Supérieur, Louvain-la-Neuve, Belgique, pp. 65-100.

## I

IFA, (2007), « les administrateurs et la responsabilité sociétale des entreprises », *rapport de l'IFA*.

Ifri-Institut de l'entreprise (2005), « Les Relations ONG-Entreprises : Bilan et Perspectives », *Synthèse des réflexions du groupe de travail Ifri-Institut de l'entreprise*, Paris.

Igalens J., Point S., (2009), *Vers une nouvelle gouvernance des entreprises. L'entreprise face à ses parties prenantes*, Dunod, Paris.

Igalens J., (2005), « Sens de la recherche et recherche de sens dans les sciences de gestion » in. Roussel P., Wacheux F., (dir.), *Management des ressources humaines: Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* De Boeck Supérieur, Louvain-la-Neuve, Belgique.

Igalens J., (2004), *Tous Responsables*, Editions d'Organisation, Paris.

Igalens J., Joras M., (2002), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Ed. d'Organisations, Paris.

IIRC (2013), « Cadre de référence international portant sur le reporting intégré », *dossier IIRC*, décembre, 40 p.

IMS Entreprendre pour la Cité (2004), « Les partenariats Entreprises/ONG dans le cadre des démarches sociétales », *dossier IMS*.

## J

Jacquillat B., Chevalier J.M., Cohen E., Mistral J., Pastré O., (2003), «Le gouvernement d'entreprise n'est pas du seul ressort du conseil d'administration », *Le Cercle des économistes*, Cahier n° 2, mai.

Jamali D., Keshishian T., (2009), « Uneasy alliances: lessons learned from partnerships between businesses and NGO's in the context of CSR », *Journal of Business Ethics*, 84: 277-295.

Janicot L., (2007), « Les systèmes d'indicateurs de performance environnementale entre communication et contrôle », *Comptabilité Contrôle Audit*, tome 13, vol 1, p. 47-68

Jensen M., Meckling W., (1976), « Theory of the firm : managerial behavior, agency cost and ownership structure », *Journal of Financial Economics*, 3,1976, p. 305-360.

Joannides V., Berland N., (2008), « Grounded theory : quels usages dans les recherches en contrôle de gestion », *Comptabilité – Contrôle – Audit*, 14 (3):141-162

Johnson B. R., Onwuegbuzie A. J., (2004), « Mixed methods research : A research paradigm whose time has come », *Educational Researcher*, 33 (7), pp.14-26.

Jones T. M., Wicks, A. C. (1999), « Convergent stakeholder theory », *Academy of Management Review*. 24, 206-221.

Jones T. M., (1995), « Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics & economics », *Academy of Management Review*, 20, 404-437.

Jorda H., (2007), Du paternalisme au managérialisme : Les entreprises en quête de responsabilité sociale, *Cahiers du lab. Rii*, N°143.

## K

Kang Y.C., (1995), « Before-Profit Corporate Social Responsibility and the Concept of Juste Enterprise », *doctoral dissertation*, PA, University of Pittsburgh, Pittsburgh.

Kania J., Kramer M., (2011), « Collective impact », *Stanford Social Innovation Review*, Winter: 36-41.

Kaplan R.S., Norton D.P., (2001), « The Strategy-Focused Organisation », *Strategy and Leadership*, mai-juin.

Kaplan R.S., Norton D.P., (2001), *The Strategy Focused Organization : How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Publishing, Boston. Traduction française : *Comment utiliser le tableau de bord prospectif pour créer une organisation orientée stratégie*, Les Éditions d'Organisation, 2001.

Kaplan R.S., Norton D.P., (1996), *The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston. Traduction française : *Le tableau de bord prospectif*, Les Éditions d'Organisation, 1998.

Kaplan R.S., Norton D.P., (1993), « Putting the *Balanced Scorecard* to Work », *Harvard Business Review*, septembre-octobre, p. 134-147

Kaplan R.S., Norton D.P., (1992), « The *Balanced Scorecard*. Measures that Drive Performance », *Harvard Business Review*, janvier-février, p. 71-79.

Kendall N., (1999), *Good corporate governance*, *Accountants' Digest*, Issue 40, The ICA in England and Wales.

Khilnani S., (2001), « La « société civile », une résurgence », *Critique internationale* 1/2001 (n° 10) , p. 38-50.

Kirk J., Miller M. L., (1986), *Reliability and validity in qualitative research*, CA : Sage, Beverly Hills.

Koch S., (2005), « L'importance des partenariats multisectoriels pour le secteur privé : l'expérience de Holcim », *Annuaire suisse de politique de développement*, Vol. 24, n°2.

Kochan T.A., Rubinstein S.A., (2000), «Toward a Stakeholder Theory of the Firm : The Saturn Partnership»,

*Organization Science*, Vol. 11, n° 4, pp. 367-386.

Kœnig G., (2006), « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », *Revue française de gestion*, 1/2006 (n° 160), p. 293-306.

Kœnig G., (2005), « Études de cas et évaluation de programmes : une perspective campbellienne », *Actes de la XIVème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Angers.

Koenig G., (1993), « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de l'AGRH*, n° 9, novembre.

Koenig G., (1993), « Production de la connaissance et constitution de pratiques Organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol.9, novembre, pp.4-17.

Krief N., Zardet V., (2013), « Analyse de données qualitatives et recherche-intervention », *Recherches en Sciences de Gestion*, 95,(2), 211-237.

Kuhn T.S., (1962) *La structure des révolutions scientifiques*, trad. fr. de la seconde édition L. Meyer, éd. Flammarion, Paris.

## L

La Ville (de) V.I., (2000), « La recherche idiographique en management stratégique: une pratique en quête de méthode ? », *Finance, Contrôle, Stratégie*, Vol.3, n°3, (73 - 99).

Laasonen S., Fougère M., Kourula A., (2012), « Dominant Articulations in Academic Business and Society Discourse on NGO-Business Relations : a critical assessment », *Journal of Business Ethics*, 109: 521-545.

Lacroux A., Ben Larbi S., (2009), « Les paradoxes de la responsabilité sociétale de l'entreprise : l'exemple du secteur de l'intérim », *Management & Avenir*, 27,(7), 31-53.

LaFrance J., Lehmann M., (2005), « Corporate awaking-why (some) corporations embrace public-private partnership », *Business, Strategy and the Environment*, 14:216-229.

Lang S., (2012), *NGOs, Civil Society and the Public Sphere*, Cambridge University Press, New York.

Lauriol J., (2004), « Le développement durable à la recherche d'un corps de doctrine », *Revue française de gestion*, vol. 30, no 152, septembre-octobre, p. 137-150

Lauriol J., (2003), « La recherche doctorale en management stratégique : quelques propositions pour définir et apprécier une 'bonne thèse' », *cahier de recherche no 03-08 Centre d'études en transformation des organisations (CETO)*, HEC Montréal, Canada.

Lavorata L., (2010), *50 fiches sur le marketing durable*. Ed. Breal, Paris.

Le Flanchec A., Uzan O., Doucin M., (Dir.), (2012), *Responsabilité sociale de l'entreprise et Gouvernance mondiale*, Economica, Paris.

Le Goff J., (2012), « Charles Sanders Peirce. Fondation du pragmatisme et découverte de l'abduction », in Olivier Germain (dir.), (2012), *Les grands inspireurs de la théorie des organisations*, Tome 1, Coll. Grands auteurs, E.M.S., pp. 275-309.

Le Moigne J.-L., (1995), *Le constructivisme, tome 2 : des épistémologies*, ESF Éditeur, Paris, 317 pages.

Le Moigne, J.L. (1990), *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod.

Lebas M., (1995), « Oui, il faut définir la performance », *Revue Française de Comptabilité*, juillet- août, pp.66-71.

Lecompte M.D., Preissle Goetz J., (1982), « Problems of reliability and validity in ethnographic research », *Review of Educational Research*, 52,1 31-60.

Ledouble D., Stordeur P., Cretté O., (2014), *Reporting intégré, état des lieux et perspectives – Le cas d'Orange*, in. Alain Burlaud (dir.), (2014), *Comptabilité, Finance et Politique De la pratique à la théorie : l'art de la conceptualisation : Mélanges en l'honneur du professeur Christian Hoarau*. ECS.

Ledouble D., (2013), « Vers une évaluation financière tenant compte des facteurs RSE », *Intervention dans le cadre des quatrièmes états généraux de la recherche comptable de l'ANC*, 15 novembre, Paris.

Ledouble D., (2012), « Comment mieux rapprocher les informations financières et extra-financières, questions et propositions en débat », *Conférence Institut RSE Management : "Evolution du reporting RSE. Dialogue avec la GRI autour du projet de référentiel (G4)"*, 26 octobre, Paris.

Lemercier C., Zalc C., (2008), *Méthodes quantitatives pour l'historien*, Paris, La Découverte, « Repères », 128 p.

Lempereur A., Penvern Y., (2012), « Le management de la diversité des parties prenantes », *Encyclopédie des Diversités*. 1st ed. Ed. J.M. Peretti. Caen, France: Ems Management et Société, 369-374.

Lepetit M., (1997), « Performance globale : vers une prise en compte des effets non marchands », in *Commissariat Général du Plan, ouvrage collectif - Entreprise et performance globale - outils, évaluation, pilotage*, Economica, Paris.

Lépineux F., Rosé J.-J., Bonanni C., Hudson S., (2016), *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise - Théories et Pratiques*, Dunod, Collection Gestion Sup.

Lépineux F., Rosé J.-J., Bonanni C., Hudson S., (2010) *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise - Théories et Pratiques*, Dunod, Collection Gestion Sup.

Leplat J., (2002), « De l'étude de cas à l'analyse de l'activité », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 4-2.

Lewis D.K., (1993), « Langages et langage », *Réseaux*, n° 62, p. 11-18.

Lewis D.K., (1983), « Languages and Language », *Philosophical Papers*, vol.I, Oxford University Press, p. 163-188.

Lewis D.K., (1969), *Convention : A philosophical study*, Harvard University Press.

Lisein O., Pichault F., Desmecht J., (2009), « Les business models des sociétés de services actives dans le secteur Open Source », *Systèmes d'information & management*, 2/2009 (Volume 14), p. 7-38.

Long F.J., Arnold M.B., (1995), *The Power of Environmental Partnerships*, Fort Worth, Dryden Press, Texas.

López-Iturriaga F., López-de-Foronda O., Martín-Cruz N., (2009), « Corporate Social Responsibility and Reference Shareholders : An Analysis of European Firms », 16e Congreso nacional de ACEDE, Espagne.

## M

M'Bengue A., (2001), « Posture paradigmatique et recherche en management stratégique », in Martinet A.-C., Thiétart R.A., (2013), *Stratégies : actualités et futurs de la recherche*, Vuibert, Paris, 43-53.

M'Bengue A., Vandangeon-Derumez I., (1999), « Analyse causale et modélisation », in Thiétart R.A (dir .), et al., (1999), (Ed.), *Méthodes de Recherche en Management*, Dunod , Paris pp.335-372.

Mach A., (2002), « Le pouvoir des ONG sur les entreprises : pression, partenariat, évaluation, in Covalence SA »,

- Annuaire Suisse-Tiers Monde*, Genève, Institut Universitaire d'études du développement, p. 109-129.
- Maietta M., (2015), « Origine et évolution des ONG dans le système humanitaire international », *Revue internationale et stratégique* 2/2015 (n° 98) , p. 53-59
- Marion A., Asquin A., Everaere C., Vinot D., Wissler M. (2012), *Diagnostic de la performance de l'entreprise*, Dunod, Paris.
- Marmuse C., (1997), « Performance », in. Simon Y., Joffre P., (dir.), (1997) *Encyclopédie de Gestion*, Tome 2, 2è éd, Ed Economica, p. 2194-2207.
- Martin O., (2012), « Induction-déduction », in Paugam Serge (dir.) (2012), *Les 100 mots de la sociologie*, Presses universitaires de France, coll. « Que Sais-Je ? », Paris, pp. 13-14.
- Martin-Juchat F., (200è), « Communication des entreprises sur la responsabilité sociale : constat du décalage français », *Les Enjeux de l'information et de la communication*, 1/2007 (Volume 2007), p. 35-49.
- Martinet A.C., (2008), «Gouvernance et management stratégique : une nouvelle science politique», *Revue Française de Gestion*, n° 183, pp. 95-110.
- Mason J., (2002), *Designing Qualitative Research*, Sage Publications, Thousand Oaks, Londres.
- Matagne P., (2003), « Aux origines de l'écologie, innovations », *Cahiers d'économie de l'innovation*, n° 18, pages 27-42.
- Matten D., & Moon J. (2005), « Pan-European Approach: A Conceptual Framework for Understanding CSR », In Habisch A., Wegner M., Schmidpeter R., Corporate J. J., (2005), (Eds.), *Social Responsibility across Europe*, Berlin, pp. 335-356.
- Maucuer R., (2013), *Partenariats ONG-entreprise et évolution du Business Model de la grande entreprise. Le cas de Suez-Environnement*, Thèse de doctorat : GFR Management & Organisation. Paris : Université Paris-Dauphine, 634 p.
- Maurel C., Tensaout M., (2014), « Proposition d'un modèle de représentation et de mesure de la performance globale », *Comptabilité - Contrôle - Audit* 2014/3 (Tome 20), p. 73-99.
- Mauss M., (1925), « Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques », *L'Année Sociologique*, nouvelle série I, (1923-1924), Paris, pp. 30-186.
- Mayer C., (1996), « Gouvernement d'entreprise, concurrence et performance », *Revue Economique*, Vol.2, No 27.
- Maymo V., Murat G., (2013), *La Boîte à outils du développement durable et de la RSE*, Dunod, Paris, 240p.
- MEDEF, RAMEAU, (2014), « Construire ensemble - Guide Entreprises & Associations », *dossier Rameau*, 152p.
- Meier O., Schier G., (2008), « Quelles théories et principes d'actions en matière de gouvernance des associations ? », *Management & Avenir* 6/2008 (n° 20), p. 179-198.
- Méliani V., (2013), « Choisir l'analyse par théorisation ancrée : illustration des apports et des limites de la méthode », *Recherches qualitatives, Hors-série, 15*, 435-452
- Mercier S., (2014), *L'éthique dans les entreprises*, La Découverte, collection « Repères ». 3e éd., Paris.
- Mercier S., (2006), « Aux origines de la Stakeholder Theory : 1916-1950 », *Cahier du FARGO* n° 10610xx.

Mercier S., (2001), « La réflexion éthique dans les organisations : vers une gestion symbolique des relations ? », in , Froehlicher T., Kuhn A., Schmidt G., (coord.) (2001), *Compétences relationnelles et métamorphose des organisations*, Eska, p. 269-285.

Merle M., (1982), *Sociologie des Relations Internationales*, 3ème édition, Dalloz, Paris, p.362

Meyer D., (2004), « ONG : une catégorie juridique introuvable, une définition utilitaire. Réflexions sur une définition en droit des ONG », in. Siméant J., Dauvin P., (dir.), (2004), *ONG et humanitaire*, l'Harmattan, p. 139-160.

Miles M.B., Huberman A.M., Saldana J., (2014), *Qualitative Data Analysis A Methods Sourcebook*, 3rd edn. Thousand Oaks, Sage.

Miles M.B., Huberman A.M., (2003), *Analyse des données qualitatives*, 2 ed., De Boeck Université, Bruxelles.

Miles, M. B., Huberman A.M., (1991), *Analyse des données qualitatives : Recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck, Bruxelles. Traduction de *Analysing qualitative data: A source book for new methods*, 1979, 1984, Sage, Beverly Hills.

Miles R.E., Snow C.C., (1986), « Network organizations : new concepts for new forms », *California Management Review*, vol. 28, pp. 62-73.

Mitchell R.K., Agle Bradley R. 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*, vol. XXII, no 4, p. 853-886.

Mitlin D., (1998), « Le secteur des ONG : son rôle dans le renforcement de la société civile et dans la garantie d'une bonne gestion des affaires publiques », in Bernard A. Helmich H., (eds.), *La société civile et le développement international*, OCDE, Paris, pp. 89-106.

Montreuil B., Vallerand J., Poulin D., (1996), « Strategic Enterprise Realization and Transformation Processes in the Virtual Organization », *Proceedings. International Conference Engineering and Technology Management, IEMC 96.*, Canada.

Mooraj S., Oyon D., Hosteller D., (1999), « The *Balanced Scorecard* : a Necessary Good or an Unnecessary Evil ? », *European Management Journal*, vol. 17, n° 5, p. 488-489.

Moreau M.-A., (2006), *Normes sociales, droit du travail et mondialisation : confrontations et mutations*, collection Dalloz, À droit ouvert.

Moscoso J.N., (2013), « Et si l'on osait une \_épistémologie de la découverte ? La démarche abductive au service de l'analyse du travail enseignant », *Penser l'éducation, Laboratoire CIVIIC*, pp.57-80.

Mostefaoui R., Pluchart J., (2011), « La castration des dirigeants comme mécanisme de gouvernance. Cas de deux EPE en Algérie », *Management & Avenir*, 47,(7), 35-54.

Mullenbach-Servayre A., Le Flanchec A., (2012), « Responsabilité Sociale de l'Entreprise : le point de vue des ressources humaines » in. Le Flanchec A., Uzan O., Doucin M. (dir.), (2012), *Responsabilité sociale de l'entreprise et gouvernance mondiale*, Paris, Economica, p. 61-70.

Mullenbach-Servayre A., (2007), « L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion* n° 223 — Organisation p. 109.

N

- Najim A., (2003), « ONG/entreprises. Convergences et divergences entre deux acteurs du développement durable » in. Hofmann E., Marius-Gnanou K., Najim A., (2003), *Les entreprises face aux enjeux du développement durable: éléments d'un débat*, Ed. Karthala, Paris.
- Nanteuil de, M., (2009), « L'éthique de responsabilité... contre la RSE ? », *Sociologies pratiques*, 18(1), p. 65-77
- Naro G., Travaillé D., (2011), « Le BSC à l'épreuve de l'expérience, de l'assemblage d'un "puzzle" et construction d'un "Lego" », *Revue Française de Gestion*, 211 (2): p.65-80.
- Naro G., Travaillé D., (2010), « Construire les stratégies avec le *Balanced Scorecard* : vers une approche interactive du modèle de Kaplan et Norton », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 13(2) : p.33-66.
- Naro G., (2006), « Un tableau de bord stratégique pour les dirigeants de petites entreprises : apports et limites des tableaux de bord prospectifs », In, Fourcade C., Paché G., Pérez R., (2006), *La stratégie dans tous ses états. Mélanges en l'honneur du Professeur Michel Marchesnay*, Editions EMS, Management et Société, Paris, p.205-229.
- Naro G., (2005), « Responsabilité sociale de l'entreprise et pilotage des performances », In Le Roy F., Marchesnay M., (2005), *La responsabilité sociale de l'entreprise. Mélanges en l'honneur du professeur Roland Pérez*, Éditions EMS, Management et société, Paris, p. 59-71.
- Naro G., Noguera F., (2005), « Responsabilité sociale de l'entreprise et développement durable : quelle intégration dans le système de gestion interne des entreprises », *Communication au III<sup>ème</sup> congrès de l'ADERSE*, Lyon.
- Negura, L. (2006), « L'analyse de contenu dans l'étude des représentations sociales », *Sociologies*, 1(1), p. 1-16.
- Nguyên-Duy V., Luckerhoff J., (2007), « Constructivisme/positivisme : où en sommes-nous avec cette opposition ? », *Recherches Qualitatives*, hors série n°5, (4-17).
- Niggli P., Rothenbühler A., (2004), « ONG et gouvernance mondiale : une légitimité contestée », *Annuaire suisse de politique de développement*, vol. 23, n°2, pp. 25-31.
- Noel C., (2004), «La notion de responsabilité sociale de l'entreprise: nouveau paradigme du management ou mirage conceptuel, *Gestion2000*, n° 3, septembre – octobre 2004, p. 15 – 33
- Noguera F., Plane J.-M., (2016), *Le Leadership. Recherches et pratiques*, Vuibert, Paris.
- Nordberg D., (2008), «The Ethics of Corporate Governance», *Journal of General Management*, Vol. 33, N° 4, Summer, pp. 35-52.
- Notat N., (2003), « La responsabilité sociale des entreprises », *Futuribles*, n° 288, juillet-août 2003, p. 11-28.
- Novethic Etudes / Manifeste, (2006), *Panorama des relations ONG / Entreprises : Quelles évolutions pour quelles influences ?*, Paris.
- Novethic, (2002), *L'Évolution des relations entreprises – ONG dans le champ du développement durable*, Paris.
- O**
- O.C.D.E, (2004), *Principes de gouvernement d'entreprise*.
- Orléan A., Aumann R., Chiappori P. A., Granovetter M., Favereau O., Livet P, Thévenot L., Ponsard J. P., Aligetta M., Boyer R., David P., Aoki M., Eymard-Duvernay F., Midler C., Salais R. (2004), *Analyse économique des conventions*, Paris, PUF.

ORSE, (2006), « Partenariats stratégiques ONG-Entreprises - Guide pratique », *dossier Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises*.

ORSE, (2005), « Partenariats stratégiques ONG/Entreprises », *Rapport de Mission remis au Ministre de la Jeunesse, des Sports et de la Vie Associative*, dossier Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises.

ORSE - CSR Europe, (2005), « Partenariat avec les ONG : quels défis, quelles opportunités ? », dossier *Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises*.

Oxibar B., (2005), La diffusion d'information sociétale : Outil de mesure et déterminants - Une comparaison multi-supports, *26<sup>ème</sup> congrès de l'AFC*, Lille, 11-13 mai, Lille.

## P

Pagès J., Escoffier B., (1998), *Analyses factorielles simples et multiples*, Dunod, 284p.

Paillé P., Mucchielli A., (2012), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, 3<sup>ème</sup> éd., Armand Colin, Paris.

Paillé P., (2010), « Une "enquête de théorisation ancrée" : les racines et les innovations de l'approche méthodologique de Glaser et Strauss », in ? Glaser B. G., Strauss A. L., *La Découverte de la théorie ancrée*, Éditions Armand Colin, Paris, pp.23-77.

Paillé P., (2007), « La recherche qualitative : une méthodologie de la proximité », in. Dorvil H. (dir.), (2007), *Problèmes sociaux. Tome III. Théories et méthodologies de la recherche*, Presses de l'Université du Québec, Québec, pp.409-443.

Paillé P., Mucchielli A., (2003), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Armand Colin, Paris.

Paillé P., (1996, 2004, 2009), « Qualitative (analyse) », in. Mucchielli A. (dir.), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, Éditions Armand Colin, Paris, pp. 180-182.

Parkhe A., (1993), « "Messy" research, methodological predispositions and theory development in International Joint Ventures », *The Academy of Management Review*, Vol 18, N° 2, p. 227 – 268.

Pasquero J., (2005), « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : Un regard historique ». In *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Turcotte M-F., Salmon A., Québec: Presses de l'Université du Québec, p.80-111.

Paton R., (2003), *Managing and Measuring Social Enterprises*, Thousand Oaks, Sage, Calif.

Patton M.Q., (1987), *How to use qualitative methods in evaluation*. Newbury Park, Sage, CA.

Payaud M.A., et al., (2014), « La contribution de la RSE aux objectifs d'un développement durable de l'ONU. Cadre d'analyse et propositions pour les pouvoirs publics des 'pays les moins avancés' », *Revue française de gestion*, 2014/8 (N° 245), p. 133-158.

Payaud M.A., Ag Alhousseini M., (2013), « Le produit ne fait pas la stratégie BOP ! Taxonomie des profits à destination des plus démunis. », *1<sup>ère</sup> Conférence Africaine de Management*, Dakar, Senegal.

Peirce C.S., (1965), *Collected papers of Charles Sanders Peirce*, Harvard University Press, UK, Cambridge.

Peirce C.S., (1932), *Collected Papers*, 8 vol., Harvard University Press.

- Peirce C.S., (1879), « Comment rendre nos idées claires », *Revue philosophique*, in. Tiercelin C., Thibaud P., *Charles Sanders Peirce [1903]. Pragmatisme et pragmatisme : Œuvres philosophiques*, Vol. 1, Coll. Passages, Editions du Cerf.
- Peirce C.S., (1878), « Comment se fixe la croyance », *Revue philosophique*, in Claudine Tiercelin, Pierre Thibaud, *Charles Sanders Peirce [1903]. Pragmatisme et pragmatisme : Œuvres philosophiques*, Vol. 1, Coll. Passages, Éditions du Cerf.
- Pelle-Culpin I., (1998), *Du paradoxe de la diffusion d'informations environnementales par les entreprises européennes*, thèse de doctorat : Sciences de gestion, université de Paris-IX Dauphine, Paris.
- Pellemans P., (1999), *Recherche qualitative en marketing. Perspective psychoscopique*, De Boeck Université, Bruxelles.
- Penrose E.T., (1960), « The growth of the firm. A case study: the Hercules Powder Company », *Business History Review* 34 (1): 1 – 23
- Penrose E.T., (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, Oxford.
- Penrose E.T., (1956), « Foreign investment and the growth of the firm », *Economic Journal* 66 : 220 – 235.
- Perdersen E.R.G., Perdersen J.T., (2013), « Introduction. The rise of Business-NGO partnership », *Journal of Corporate Citizenship*, June 50: 6-19.
- Pérez R., (2012), « Gouvernance, responsabilité sociétale et développement durable » in. Le Flanchec A., Uzan O., Doucin M., (dir.), (2012), *Responsabilité sociale de l'entreprise et Gouvernance mondiale*, Economica, Paris.
- Pérez R., (2003, 2009), *La gouvernance de l'entreprise*, Paris, La Découverte (Repères), 128.
- Pérez R., (2002), « L'actionnaire socialement responsable : mythe d'hier ou réalité de demain », *Revue Française de Gestion*, n° 141, novembre-décembre, p.131-151.
- Perret V., Séville M., (2003), « Fondements épistémologiques de la Recherche », in. Thiétard, R.A., (2003), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 2<sup>ème</sup> éd., Paris, pp. 13-33.
- Perrot F., (2010), « Vers la construction des marchés au bas de la pyramide. Implications sur la gestion et le financement des projets », *Revue française de gestion* 9/2010 (n° 208-209) , p. 45-61.
- Perroulaz G., (2004), « Le rôle des ONG dans la politiques de développement : forces et limites, légitimité et contrôle » in Forster J., (dir), *Annuaire suisse de politique de développement, les ONG de développement : rôles et perspectives*, vol. 23 no2, IUED.
- Perrouly G., (2006), « La mise en œuvre de la RSE par les entreprises : une approche monographique », *Responsabilité sociale de l'entreprise*, De Boeck Supérieur , «Méthodes & Recherches», Bruxelles, 408 pages
- Perroux F., (1982), *Dialogue des monopoles et des nations : équilibre ou dynamiques des unités actives*, Presses universitaires de Grenoble, Grenoble.
- Persais E., (2013), « RSE et gouvernance partenariale », *Gestion 2000*, volume 30,(1), 69-86.
- Persais E., (2009), « La gestion de la RSE dans un contexte international. Une étude de cas d'entreprises françaises implantées au Mexique », *Conférence Internationale sur la Responsabilité Sociale des Entreprises, ISIAM*, Agadir, Maroc, 26-28 février
- Persais E., (2007), *Ethique*, *Revue française de gestion*, 3/2007 (n° 172), p. 79- 97.

- Pesqueux Y., (2012), « Gouverner avec ou sans les parties prenantes ? » in Le Flanchec A., Uzan O., Doucin M., (dir.), *Responsabilité sociale de l'entreprise et Gouvernance mondiale*, Economica, Paris.
- Pesqueux Y., (2010), « Genèse de la responsabilité sociale de l'entreprise », *HAL*.
- Pesqueux Y., (2009), « La responsabilité sociale de l'entreprise ou l'épuisement d'un thème de gestion », in Meier, O., Schier, G., (2009), *Gouvernance, éthique et RSE, état des lieux et perspectives*, Hermès Lavoisier, Paris, 49-68.
- Pesqueux Y., (2006), « Pour une évaluation critique de la théorie des parties prenantes », in Bonnafous-Boucher M, Pesqueux Y., (2006), *Décider avec les parties prenantes*, La Découverte, pp. 10-19.
- Pesqueux Y., (2002), *Organisations : Modèles et Représentations*, Ed PUF, p.157.
- Pfeffer J., (2010), « Building sustainable organizations : The human factor », *Academy of Management Perspectives*, vol. 24, n° 1, p. 34-45
- Pfeffer J., Salancik G., (1978), *The external control of organizations*, Harper and Row Publishers, New York.
- Piaget J., (1970), *Épistémologie des sciences de l'homme*, Paris, Gallimard
- Piaget J., (1967), « Les courants de l'épistémologie scientifique contemporaine », in. Logique et connaissance scientifique, Gallimard, Paris, pp. 1225-1271.
- Piaget J., (1964), *Six études de psychologie*, Éditions Gonthier, Paris.
- Piaget J., (1937), *La construction du réel chez l'enfant*, Delachaux et Niestlé, Paris.
- Pichault, F., (2000), « Call-centers, hiérarchie virtuelle et gestion des ressources humaines », *Revue française de gestion*, septembre-octobre, n°130, pp.5-15.
- Piquet S., Tobelem J.-M., (2006), « Les enjeux du mécénat culturel et humanitaire », *Revue française de gestion* 2006/8 (no 167), p. 49-64.
- Pirès A., (1997), *Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique*, Les classiques des sciences sociales, Paris.
- Pirotte G., (2007), *La notion de société civile*, ed La Découverte, Paris.
- Plane J.-M., (2000), *Méthodes de recherche-intervention en management*, L'Harmattan, Paris.
- Plane J.-M., (2016), *Management des organisations. Théories, concepts, performances*, Dunod (4ed), Paris.
- Pluchart J.-J., Uzan O., (dir.), (2012), *Management des organisations et RSE : Etudes de cas*, ESKA, Paris.
- Pluchart J.-J., (Dir.), (2011), *Le Management durable des entreprises. Les performances de l'entreprise socialement responsable*, Editions SEFI, Québec.
- Pluchart J.-J., (2009), « Management stratégique et gouvernance d'entreprise - Management par la valeur - Gouvernance actionnariale de l'entreprise »
- Popper K., (1991), *La connaissance objective*, Flammarion, Paris.
- Popper K., (1973), *La logique de la découverte scientifique*, Payot, Paris.
- Popper K., (1963), *Conjectures and Refutations*, Routledge, London.
- Porter M. E., Kramer M. R., (2011), « The Big Idea, creating shared value », *Harvard Business Review*, January-February, 62-77.

Porter M. E., Kramer M. R., (2006), « Strategy and Society : The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility », *Harvard Business Review*, December, 78-92.

Porter M.E., (2003), « CSR – a religion with too many priests ? », *EBF issue 15*, autumn 2003.

Porter M. E., (1998), « Clusters and the new economic competition », *Harvard Business Review*, November-December, 77-90.

Poulin D., Montreuil B., D'Amours S., (1995), *L'organisation virtuelle en réseau, Les défis de la compétitivité: Vision et stratégie*, Publi-Relais, p.59-82.

Poulin D., Montreuil B., Gauvin S., (1994), *L'entreprise réseau : Bâtir aujourd'hui l'organisation de demain*, Publi-Relais, Montréal.

Poupart J., Deslauriers L.H., Groulx A., Laperrière A., Mayer R., Pires A.P., (1997), *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Gaëtan Morin, Montréal, 405 pp.

Prahalad C.K., (2011), « Bottom of the Pyramid as a Source of Breakthrough Innovations », *Journal of Product Innovation Management*, 1, 6-12.

Prahalad C.K., (2009), « The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating poverty through profit. », *Upper Saddle River*, Wharron School Publishing, New Jersey.

Prahalad C.K., (2004), *4 Milliards de Nouveaux Consommateurs*, Pearson-Village Mondial, Paris.

Prahalad C.K., Hammond A., (2002), « Serving the world's poor profitably », *Harvard Business Review*, Vol. 80, n° 9, pp. 48-57.

Prahalad C.K., Hart S., (2002), « The fortune at the bottom of the pyramid », *Strategy + Business*, Vol. 26, (1-14).

Prévot F., et al., « Perspectives fondées sur les ressources. Proposition de synthèse », *Revue française de gestion* 2010/5 (n° 204), p. 87-103.

Provost A.C., (1999), « Apport de la Théorie des conventions dans l'explication de la coexistence de diverses formes d'organisations », *Séminaire de recherche de l'IAG*, Université catholique de Louvain, Belgique.

## Q

QSR International, (2014), NVivo 10, Guide de démarrage.

Quairel-Lanoizelée F., (2006), « Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise », *Comptabilité, contrôle, audit et institutions*, France.

Quattrone P., (2000), « Constructivism and accounting research: Towards a trans-disciplinary perspective », *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 13 (2): 130 -155.

Queinnec E., (2007), « La croissance des ONG humanitaires ou l'histoire d'une innovation devenue institution », *Revue française de gestion*, 177, octobre, p. 83-94.

Queinnec E., Igalens J., (2004), *Les ONG et le management*, Institut Vital Roux, Vuibert.

Quermonne J.-L., (1986), *Les régimes politiques occidentaux*, Seuil, Paris, p.187

Quivy R., Campenhoudt, L.V., (1995), *Manuel de recherche en sciences sociales*, 2<sup>e</sup> éd., Dunod, Paris.

## R

Rafael A., (2013), *Les Avis du Conseil Economique, Social et Environnemental : Performance et Gouvernance de l'entreprise*, Les éditions des Journaux Officiels.

RAMEAU, (2014), « Référentiel Modèle d'Investisseur Sociétal », *dossier Rameau*, 88 p.

RAMEAU, (2007), « Les partenariats stratégiques associations / entreprises », *rapport de synthèse*, 32 p.

Ranjatoelina Tantely J., Zaoual A.-R., (2016), « Inclure des ressources délaissées. Le groupe Vitamine T, un spécialiste de l'insertion », *Revue française de gestion*, 2/2016 (N° 255), p. 121-138.

Rasolofo-Distler F., (2010), « Opérationnalisation de la RSE : une approche par les parties prenantes », *Revue Management et Avenir*, p65-85.

Rébérioux A., (2003), «Gouvernance d'entreprise et théorie de la firme. Quelle(s) alternative(s) à la valeur actionnariale ?», *Revue d'Economie Industrielle*, Vol. 104, 4ème trimestre, pp. 85-110.

Renisio Y., Sinthon R., (2014), « L'analyse des correspondances multiples au service de l'enquête de terrain. Pour en finir avec le dualisme « quantitatif »/« qualitatif »», *Genèses* 4/2014 (n° 97) , p. 109-125.

Rerolle J.-F., Choain L., (2013), « Le reporting intégré : mode ou modèle », *Option Finance* n° 1249-1250.

Reynaud E., (2003), « Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique », *Journée AIMS, Atelier développement durable*, ESSCA Angers, pp. 1-15.

Riahi-Belkaoui A., (2003), « The impact of corporate social responsibility on the informativeness of earnings and accounting choices », *Advances in Environmental Accounting and Management*, vol. 2, p. 121-136.

Riccucci N.M., (2010), « Envisioning Pubic Administration as a Scholarly Field in 2020: Rethinking Epistemic Traditions », *Public Administration Review* (special issue) 70, p. 304-306.

Riel van, C.B.M., Fombrun, C.J., (2007), *Essentials of Corporate Communication: Implementing Practices for Effective Reputation Management*, Routledge, New York.

Robert I., (2007), « Légimité et crédibilité des partenariats ONG-Entreprise : le regard des citoyens », *Communication au 2ème Colloque RIODD*, Montpellier 27-28 septembre 2007.

Robert-Demontrond P., (2006), *La gestion des droits de l'homme : déconstruction des politiques de responsabilité sociale des entreprises*, éditions Apogée, Rennes, p. 66-68

Roca P.-J., (2002), « Les ONG, partenaires nécessaires » in Ducroux A.-M., (2002), *Les nouveaux utopistes du développement durable*, Coll. Atlas/Monde, Co-Ed. Autrement et Comité 21, Paris.

Romelaer P., (2005), « L'entretien de recherche », in Roussel, P., Wacheux, F., (2005), *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, De Boeck, pp. 101-137.

Rorive B., (2005), « L'entreprise réseau revisitée : une tentative d'ordonnement des nouvelles formes d'organisation », *Gérer et comprendre*, n°79, mars 2005, p. 63-75.

Rosé J.-J., Barthe N., (2011), *La Responsabilité Sociale de l'entreprise entre globalisation et Développement Durable*, De Boeck.

Rosé J.-J., Delanoë A., (2008), « La nature transversale de la RSE dans la littérature managériale », *papier présenté au V congrès de l'ADERSE*, Grenoble.

Rosé J.-J., (2006), *Responsabilité sociale de l'entreprise. Pour un nouveau contrat social*, coll. « Méthodes et

Recherches », De Boeck, Bruxelles.

Royer I., Zarlowski P., (1999), « Le design de la recherche », p. 139-168, in Thiétart, R.A., (1999) (dir.), *Méthodes de Recherche en Management*, Dunod.

Rozier S., (2001), *L'entreprise providence, mécénat des entreprises et transformation de l'action publique dans la France des années 1960-2000*, Thèse de doctorat en science politique, Université de Paris Panthéon-Sorbonne, Paris.

De La Rupelle G., Mouricou P., (2009), « Donner du sens à ses données qualitatives en Systèmes d'Information : deux démarches d'analyse possibles à l'aide du logiciel NVivo 8 », *14ème Colloque AIM : Pratique des SI au service des entreprises ? Réalités et perspectives*, Marrakech, Maroc.

Ryfman P., (2009, 2014), *Les ONG*, Paris : La Découverte, coll. Repères.

## S

Saghroun J., Eglem J.-Y., (2008), « À la recherche de la performance globale de l'entreprise : la perception des analystes financiers », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 2008/1 (Tome 14), p. 93-118.

Salles D., (2009), « Chapitre II. L'analyse factorielle des correspondances simples », *Analyse factorielle simple en sociologie*, De Boeck Supérieur, «Ouvertures sociologiques», Bruxelles, 272 p.

Saquet A.-M., (2002), « Le partenariat ONG-Entreprises. Un impératif pour le développement durable », in *L'état des rapports ONG&Entreprises*. Rapport 2002, Man-Com Consulting, Paris.

Satin A., et Shastry W., (1983), *L'échantillonnage : un guide non mathématique*, 2<sup>e</sup> éd., Division des méthodes de recensement et d'enquêtes-ménages, n° 12-602F au catalogue de Statistique Canada, Ottawa.

Saulquin J.-Y., Schier G., (2007), « Responsabilité sociale des entreprises et performance. Complémentarité ou substituabilité ? », *La Revue des Sciences de Gestion* 2007/1 (n°223), p. 57-65.

Savall H., (2012), « Petite lecture épistémologique de la responsabilité sociale de l'entreprise », in Le Flanchec A., Uzan O., Doucin M., (dir.), (2012) *Responsabilité sociale de l'entreprise et Gouvernance mondiale*, Economica, Paris, pp.15-31.

Savall H., Zardet V., (2004), *Recherche en gestion et approche qualimétrique : observer l'objet complexe*, Economica, Paris.

Savall H., Zardet V., (2001), « Evolution des outils de contrôle et des critères de performance, face aux défis de changement stratégique des entreprise », *22ème Congrès de l'AFC*, France.

Savitz A., (2006), *The Triple Bottom Line : How Today's Best Run Companies Are Achieving Economic, Social and Environmental Success – and How You Can Too*. Jossey-Bass, Wiley

Savoie-Zajc L., (2007), « Comment peut-on construire un échantillonnage scientifiquement valide ? », *Recherches qualitatives – Hors Série*. 2007 ;5 :99-111

Savoie-Zajc L., (2000), « La recherche qualitative/interprétative », in Karsenti T., Savoie-Zajc L., (2000), *Introduction à la recherche en éducation*, CRP, Sherbrooke pp. 171 à 198.

Savoie-Zajc L., (1997), « L'entrevue semi-dirigée », in Gauthier B., (Éd.), *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données*, 3<sup>e</sup> éd., Presses de l'Université du Québec, Québec pp. 263-285.

Sayer A., (2004), « Why Critical Realism », in Fleetwood S., Ackroyd S., (eds) *Critical Realist Applications in*

*Organisation and Management Studies*, Routledge, London.

Schwartz Y., (1979), « Pratiques paternalistes et travail industriel à Mulhouse au XIXème siècle », *Technologies, idéologies, pratiques*, p.9-77

Ségal J.-P., Sobczak A., Triomphe C.-E., (2003), « La responsabilité sociale des entreprises et les conditions de travail », *Final Report for the European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, Université Européenne du Travail, Paris.

Seghers V., (2007), *Ce qui motive les entreprises mécènes: Philanthropie, investissement, responsabilité sociale ?* Autrement, Paris.

Seghers V., (2004), *La place du mécénat d'entreprise dans l'analyse extrafinancière*.

Sentis P., (2012), « La finance durable existe-t-elle ? » in. Le Flanchec A., Uzan O., Doucin M., (dir.), (2012), *Responsabilité sociale de l'entreprise et Gouvernance mondiale*, Economica, Paris.

Shocker A.D., Sethi S.P., (1973), « An approach to incorporating social preferences in developing action strategies », *California Management Review*, Summer, 97-105

Silverman D. (2004), *Qualitative research : theory, method and practice*, 2<sup>e</sup> ed, Thousand Oaks ; Sage, London.

Silverman D., (1993, 2001, 2006, 2012), *Interpreting Qualitative Data, Methods for Analysing Talk, Text, and Interaction*, Sage, London.

Simeant J., Dauvin P., (2004), *O.N.G. et humanitaire*, Paris, L'Harmattan, 275p.

Simeant J., (2004), « ONG et humanitaire » in, Simeant J., Dauvin P., (2004), *O.N.G. et humanitaire*, Paris, L'Harmattan, p9-33.

Simons R., (1995), *Levers of Control*, Harvard University Press, Boston.

Sobczak A., Girard C., (2006), « Des parties prenantes aux parties engagées : pour une nouvelle lecture de la théorie des stakeholders », *actes du 1<sup>er</sup> congrès du RIODD*, atelier 1D, 7 décembre.

Stake R.E., (1994), « Case Studies », in. Denzin N.K., Lincoln Y.S., (1994), *Handbook of Qualitative Research* . London, Sage Publications.

Stangherlin G., (2001), « Les organisations non gouvernementales de coopération au développement. », *Courrier hebdomadaire du CRISP* 9/2001 (n° 1714-1715) , p. 5-69

Strauss, A., & Corbin, J. (1995). « Grounded theory methodology : an overview. In Data Management and Analysis Methods », in. Denzin N.K., Lincoln Y.S., (1994), *Handbook of Qualitative Research* . London, Sage Publications, pp. 273-285.

Strauss A., Corbin J. (1990), *Basics of qualitative research . Grounded theory procedures and techniques*. Sage Publications, Newbury Park.

Supizet J., (2002), « Total *Balanced Scorecard*, un pilotage aux instruments », *L'Informatique Professionnelle*, n° 209, pp. 15-20.

## T

Thiéart R.A., (dir.), Allard-Poesi F., Angot J., Baumard P., Blanc A., (2014, 2003, 1999), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris.

Tiberghien F., (2004), « Origines et perspectives de la Responsabilité Sociétale des Entreprises », La Revue Parlementaire [en ligne], (page consultée le 13/04/2014)  
[http://www.larevueparlementaire.fr/pages/HS\\_oct2004/HS\\_oct2004\\_tiberghien.htm](http://www.larevueparlementaire.fr/pages/HS_oct2004/HS_oct2004_tiberghien.htm)

Tixier J., (2012), « Quand l'innovation sociale est portée par l'entrepreneuriat du travail. La bienveillance au coeur du business model ou le social business en action », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2012/45 (Vol. XVIII), p. 161-183.

Travaillé D., Naro G., (2013), « Les Sustainability Balanced Scorecards en question : du Balanced Scorecard au Paradoxical Scorecard », *Actes du 34ième congrès de l'AFC*, Montréal.

Trébucq S., (2015), « De l'IR à l'« Integrated Risk Scorecard » ? Une analyse exploratoire à partir de deux études de cas », *Management & Avenir*, 81,(7), 165-183.

Trébucq S., (2013), « Une exploration autoethnographique de la finance durable », *Gestion 2000*, 2013/6 (Volume 30), p. 17-37.

Trébucq S., (2009), « Cartographie stratégique des actions de développement durable : Le cas de PME françaises », *La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit*, Proceedings of the 30th Congress of the Association francophone de comptabilité, Strasbourg.

Trébucq S., (2006), « Capital humain et comptabilité sociétale : le cas de l'information volontaire des entreprises françaises du SBF120. », *Comptabilité - Contrôle - Audit* 1/2006 (Tome 12) , p. 103-124.

Trébulle F-G., Uzan O., (dir.), (2011), *RSE: Regards croisés Droit et Gestion*, Economica, Paris.

Trimouille P., (1974), *Léon Harmel et l'usine chrétienne du Val-des-Bois (1840-1914)*, thèse d'histoire, PUL.  
Trudel L., Simard C., Vonarx N., (2007), « La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire ? », *Recherches qualitatives*, p. 38-45.

Tsoukas H., (1989), « The Validity of Idiographic Research Explanations », *The Academy of Management Review*, vol.14, n°4, pp. 551-561.

## U

Ulrich R. S., (1983), « View through a window may influence recovery from surgery », *Science*, Vol. 224, pp 420-421.

Usunier J.C., Easterby-Smith M., Thorpe R., (2000), *Introduction à la recherche en gestion*, 2e éd., Paris, Economica.

Usunier J.C., Easterby-Smith M. et Thorpe R., (1993) *Introduction à la recherche en gestion*, *Économica*, Paris.

Uzan O., Condomines B., (2016), *Leadership et management de la RSE*. In Noguera., F. et Plane, J-M, *Le Leadership*, Paris, Vuibert

Uzan O., Héraut-Zerigui M. (2016), « RSE et performance sociale : l'impact de la digitalisation de la fonction RH. Le cas du groupe Orange. », *Actes du 27ième Congrès AGRH*, octobre, Ecole de Management de Strasbourg.

Uzan O., Lehman F., (2016), « RSE performance globale et compétitivité », *rapport de la plateforme RSE*.

Uzan O., Héraut-Zerigui M., (2015), « Sciences de Gestion et RSE en France : approche exploratoire et longitudinale (2003-2014) », *Actes du 12ième congrès de l'ADERSE*, Avril, Ecole de Management de Strasbourg.

Uzan O., (2013), « Stratégies écosystémiques et modalités de coordination partenariale et territoriale. Le cas Danone », *Management & Avenir*, 1/2013 (N° 59), p. 194-211.

Uzan O., (2012), « Gouverner avec les parties prenantes. Analyse de Carrefour, Danone et Renault » in. Le Flanchec A., Uzan O., Doucin M., (Dir.), *Responsabilité sociale de l'entreprise et Gouvernance mondiale*, Economica, Paris.

Uzan O., Dumas L., (2012), « L'OIT et la RSE. Audit social international et mondialisation équitable » in Jean-Jacques Pluchart, Odile Uzan (Dir.), *Management des organisations et RSE*, ESKA, Paris.

Uzan O., (2011), « Des stratégies RSE vers une RSE stratégique » in. ouvrage collectif PRISM/ISO, Pluchart J.-J., (Dir.), *Le Management durable des entreprises. Les performances de l'entreprise socialement responsable*, Editions SEFI, Québec.

Uzan O., (2011), « Propos exploratoires : quels modèles de gestion pour quelle RSE ? », in Trébulle F.-G., Uzan O., (Dir.), *RSE: Regards croisés Droit et Gestion*, Economica, Paris.

Uzan O., Condomines B., (2010), « Coordination, engagement et RSE au cœur de la quête managériale du changement perpétuel », *Cahiers de Recherche PRISM-Sorbonne*, CR-10-13.

## V

Van Maanen J., (1979), « Reclaiming qualitative methods for organizational research : a preface », *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 520-526.

Vivien F.D., Lepart J., Marty P., (dir.), (2013), *L'évaluation de la durabilité*, Quae, coll. « Indisciplines », Versailles, 268 p.

Vogel D., (2006), *The market for virtue*, Brookings Institution Press.

## W

Wacheux F., (1996), *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Collection « Gestion», Série : Politique générale, Finance et Marketing, Economica, Paris, 290 p

Waller S., Masse C., (1999), *L'analyse documentaire une approche méthodologique* ADBS-Éditions, Sciences de l'information : Série Études et techniques, Paris, 319 p.

Weber R.P., (1990), *Basic Content Analysis*, Sage Publications, Newbury Park.

Wernerfelt B., (1984), « A resource-based view of the firm », *Strategic Management Journal*, vol 5, p 171-180.

Wheeler D., Sillanpää M., (1997), *The Stakeholder Corporation : A Blueprint for Maximizing Stakeholder Value*, Pitman Publishing, Londres.

Wirtz P., (2005), « 'Meilleures pratiques' de gouvernance et création de valeur : Une appréciation critique des codes de bonne conduite », *Comptabilité Contrôle Audit*, tome 11, vol. 1, mai, p. 141-159.

Wirtz P., (2001), « Système national de gouvernance, structures locales et logique de création et d'appropriation de rentes: les enseignement de cas de Vodafone/ Mannesmann », *Finance contrôle stratégie*, pp. 163-201.

Wood D.J., (2004), « Trois questions sur la performance sociale des entreprises », *Etudes d'économie politique*, 19, Presses de l'Université du Québec, Québec, pp.65-78

Wood D.J., (1991). « Corporate social performance revisited », *Academy of Management Review* n°16, p.691-718.

## Y

Yin R.K., (2003, 1994), *Case Study Research: Design and Methods*, 1re Edition, 1984, Sage, Beverly Hills.

Yin R.K., (1994), « The rôle of theory in doing case study research and évaluations », in. Chen H.T., Rossi P.H., (dir.), (1994), *Theory-driven evaluation in analyzing policies and programs*, Greenwood Press, Westport (Conn.).

Yin R.K., (1989), *Case Study Research, Design and Methods, Applied Social Research Methods Series*, vol. 5, Sage Publications, USA.

Yin R.K., (1984), *Case study research . Design and methods*, Sage Publications, Beverly Hills.

Yin R.K., (1981) « The case study as a serious research strategy », *Knowledge*, vol. 3, 1981, p. 97-114.

Yin R.K., (1981), « The case study crisis : some answers », *Administrative science quaterly*, vol. 26, n° 1, 1981, p. 58-65.

Yin R.K., Heald K.A., (1975), « Using the case survey method to analyse policy studies », *Administrative Science Quarterly*, Vol 20, N° 3, p. 371-381.

## **Z**

Zahm F., Alonso A., Ugaglia B., (2013), « De l'Homme. L'évaluation de la performance globale d'une exploitation agricole, Synthèse des cadres conceptuels, des outils de mesure et application avec la méthode IDEA », *8<sup>ème</sup> Congrès du RIODD*, Jun 2013, Lille, France. 32 p.

Zimet J., (2006), *Les ONG. De nouveaux acteurs pour changer le monde*, Editions Autrement, Paris, 80p.

# ANNEXES

## Table des annexes

<b>Annexe 1 : Tableaux de l'étude de données secondaires (1<sup>ère</sup> partie de l'étude empirique)</b>	<b>p.564</b>
Annexe 1.1 : Tableau chap.8.5 : Tri à plat, secteur d'activité (division - nomenclature INSEE)	p.564
Annexe 1.2 : Tableau chap.8.7 : Tri croisé, secteur (division) et relation avec les ONG	p.565
<b>Annexe 2 : Guides d'entretien de l'étude de données primaires (2<sup>ème</sup> partie de l'étude empirique)</b>	<b>p.567</b>
Annexe 2.1 : Guide d'entretien – Entreprise en position collaborative avec des ONG	p.568
Annexe 2.2 : Guide d'entretien – Entreprise sans position collaborative avec des ONG	p.570
Annexe 2.3 : Guide d'entretien – ONG en lien avec des entreprises	p.572
Annexe 2.4 : Guide d'entretien – ONG sans lien avec des entreprises :	p.574
<b>Annexe 3 : Guides d'entretien de l'étude de cas (3<sup>ème</sup> partie de l'étude empirique)</b>	<b>p.576</b>
Annexe 3.1 : Guide d'entretien. ETUDE DE CAS (Michelin – WWF)	p.576
Annexe 3.2 : Guide d'entretien – parties prenantes	p.582
<b>Annexe 4 : Conventions de partenariat</b>	<b>p.584</b>
Annexe 4.1 : Modèle de convention 1	p.584
Annexe 4.2 : Modèle de convention 2	p.585
Annexe 4.3 : Modèle de convention 3	p.587
Annexe 4.4 : Modèle de convention 4	p.589
Annexe 4.5 : Modèle de convention 5	p.593
<b>Annexe 5 : Table des sigles et abréviations</b>	<b>p.</b>
<b>Annexe 6 : Table des figures, schémas et tableaux</b>	<b>p.</b>

**Annexe 1 : Tableaux de l'étude de données secondaires (1<sup>ère</sup> partie de l'étude empirique)**

**Annexe 1.1 : Tableau chap.8.5 : Tri à plat, secteur d'activité (division - nomenclature INSEE)**

SECDI	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
62 Programmation, conseil et autres activités informatiques	30	10,0%	10,0%	10,0%
46 Commerce de gros, à l'exception des automobiles et des motocycles	29	9,6%	9,6%	19,6%
68 Activités immobilières	16	5,3%	5,3%	24,9%
58 Édition	15	5,0%	5,0%	29,9%
26 Fabrication de produits informatiques, électroniques et optiques	14	4,7%	4,7%	34,6%
64 Activités des services financiers, hors assurance et caisses de retraite	14	4,7%	4,7%	39,2%
71 Activités d'architecture et d'ingénierie ; activités de contrôle et analyses techniques	10	3,3%	3,3%	42,5%
72 Recherche-développement scientifique	10	3,3%	3,3%	45,8%
47 Commerce de détail, à l'exception des automobiles et des motocycles	9	3,0%	3,0%	48,8%
30 Fabrication d'autres matériels de transport	8	2,7%	2,7%	51,5%
27 Fabrication d'équipements électriques	7	2,3%	2,3%	53,8%
41 Construction de bâtiments	7	2,3%	2,3%	56,1%
66 activités auxiliaires de services financiers et d'assurance	7	2,3%	2,3%	58,5%
59 Production de films cinématographiques, de vidéo et de programmes de télévision ; enregistrement sonore et édition musicale	6	2,0%	2,0%	60,5%
70 Activités des sièges sociaux ; conseil de gestion	6	2,0%	2,0%	62,5%
21 industrie pharmaceutique	5	1,7%	1,7%	64,1%
29 Industrie automobile	5	1,7%	1,7%	65,8%
35 Production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné	5	1,7%	1,7%	67,4%
38 Collecte, traitement et élimination des déchets ; récupération	5	1,7%	1,7%	69,1%
60 Programmation et diffusion	5	1,7%	1,7%	70,8%
22 Fabrication de produits en caoutchouc et en plastique	4	1,3%	1,3%	72,1%
28 Fabrication de machines et équipements n.c.a	4	1,3%	1,3%	73,4%
32 Autres industries manufacturières	4	1,3%	1,3%	74,8%
65 Assurance	4	1,3%	1,3%	76,1%
73 Publicité et études de marché	4	1,3%	1,3%	77,4%
93 Activités sportives, récréatives et de loisirs	4	1,3%	1,3%	78,7%
10 Industrie alimentaire	3	1,0%	1,0%	79,7%
11 Fabrication de boissons	3	1,0%	1,0%	80,7%
19 Cokéfaction et raffinage	3	1,0%	1,0%	81,7%
20 Industrie chimique	3	1,0%	1,0%	82,7%
52 Entreposage et services auxiliaires des transports	3	1,0%	1,0%	83,7%
55 Hébergement	3	1,0%	1,0%	84,7%
56 Restauration	3	1,0%	1,0%	85,7%
61 Télécommunications	3	1,0%	1,0%	86,7%
82 Activités administratives et autres activités de soutien aux entreprises	3	1,0%	1,0%	87,7%
87 Hébergement médico-social et social	3	1,0%	1,0%	88,7%
01 Culture et production animale, chasse et services annexes	2	0,7%	0,7%	89,4%
09 Services de soutien aux industries extractives	2	0,7%	0,7%	90,0%
14 Industrie de l'habillement	2	0,7%	0,7%	90,7%
23 Fabrication d'autres produits minéraux non métalliques	2	0,7%	0,7%	91,4%

24 Métallurgie	2	0,7%	0,7%	92,0%
36 Captage, traitement et distribution d'eau	2	0,7%	0,7%	92,7%
42 Génie civil	2	0,7%	0,7%	93,4%
43 Travaux de construction spécialisés	2	0,7%	0,7%	94,0%
63 Services d'information	2	0,7%	0,7%	94,7%
86 activités pour la santé humaine	2	0,7%	0,7%	95,3%
16 Travail du bois et fabrications d'articles en bois et en liège, à l'exception des meubles ; fabrications d'articles en vannerie et sparterie	1	0,3%	0,3%	95,7%
17 Industrie du papier et du carton	1	0,3%	0,3%	96,0%
18 : Imprimerie et reproduction d'enregistrements	1	0,3%	0,3%	96,3%
25 : fabrication de produits métalliques, à l'exception des machines et des équipements	1	0,3%	0,3%	96,7%
33 Réparation et installation de machines et d'équipements	1	0,3%	0,3%	97,0%
39 Dépollution et autres services de gestion des déchets	1	0,3%	0,3%	97,3%
45 Commerce et réparation d'automobiles et de motocycles	1	0,3%	0,3%	97,7%
49 Transports terrestres et transport par conduites	1	0,3%	0,3%	98,0%
51 Transports aérien	1	0,3%	0,3%	98,3%
53 Activités de poste et de courrier	1	0,3%	0,3%	98,7%
77 : activité de location et location-bail	1	0,3%	0,3%	99,0%
78 Activités liées à l'emploi	1	0,3%	0,3%	99,3%
80 Enquêtes et sécurité	1	0,3%	0,3%	99,7%
90 Activités créatives, artistiques et de spectacle	1	0,3%	0,3%	100,0%
Total	301	100,0%	100,0%	

***Annexe 1.2 : Tableau chap.8.7 : Tri croisé, secteur (division) et relation avec les ONG***

Secteur (Insee : division)	RELONG- OUI	Pourcentage		RELONG- NON	Pourcentage		Total de la modalité
		Sur la variable	Sur la modalité		Sur la variable	Sur la modalité	
62 Programmation, conseil et autres activités informatiques	11	8,2%	36,7%	19	11,4%	63,3%	30
64 Activités des services financiers, hors assurance et caisses de retraite	10	7,5%	71,4%	4	2,4%	28,6%	14
46 Commerce de gros, à l'exception des automobiles et des motocycles	7	5,2%	24,1%	22	13,2%	75,9%	29
68 Activités immobilières	6	4,5%	37,5%	10	6,0%	62,5%	16
71 Activités d'architecture et d'ingénierie ; activités de contrôle et analyses techniques	6	4,5%	60,0%	4	2,4%	40,0%	10
47 Commerce de détail, à l'exception des automobiles et des motocycles	5	3,7%	55,6%	4	2,4%	44,4%	9
26 Fabrication de produits informatiques, électroniques et optiques	4	3,0%	28,6%	10	6,0%	71,4%	14
30 Fabrication d'autres matériels de transport	4	3,0%	50,0%	4	2,4%	50,0%	8
27 Fabrication d'équipements électriques	4	3,0%	57,1%	3	1,8%	42,9%	7
41 Construction de bâtiments	4	3,0%	57,1%	3	1,8%	42,9%	7
35 Production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné	4	3,0%	80,0%	1	0,6%	20,0%	5
60 Programmation et diffusion	4	3,0%	80,0%	1	0,6%	20,0%	5
58 Édition	3	2,2%	20,0%	12	7,2%	80,0%	15
72 Recherche-développement scientifique	3	2,2%	30,0%	7	4,2%	70,0%	10
66 activités auxiliaires de services financiers et d'assurance	3	2,2%	42,9%	4	2,4%	57,1%	7
21 industrie pharmaceutique	3	2,2%	60,0%	2	1,2%	40,0%	5
29 Industrie automobile	3	2,2%	60,0%	2	1,2%	40,0%	5
38 Collecte, traitement et élimination des déchets ; récupération	3	2,2%	60,0%	2	1,2%	40,0%	5
65 Assurance	3	2,2%	75,0%	1	0,6%	25,0%	4
73 Publicité et études de marché	3	2,2%	75,0%	1	0,6%	25,0%	4
10 Industrie alimentaire	3	2,2%	100,0%	0	0,0%	0,0%	3

61 Télécommunications	3	2,2%	100,0%	0	0,0%	0,0%	3
70 Activités des sièges sociaux ; conseil de gestion	2	1,5%	33,3%	4	2,4%	66,7%	6
22 Fabrication de produits en caoutchouc et en plastique	2	1,5%	50,0%	2	1,2%	50,0%	4
28 Fabrication de machines et équipements n.c.a	2	1,5%	50,0%	2	1,2%	50,0%	4
93 Activités sportives, récréatives et de loisirs	2	1,5%	50,0%	2	1,2%	50,0%	4
19 Cokéfaction et raffinage	2	1,5%	66,7%	1	0,6%	33,3%	3
55 Hébergement	2	1,5%	66,7%	1	0,6%	33,3%	3
56 Restauration	2	1,5%	66,7%	1	0,6%	33,3%	3
82 Activités administratives et autres activités de soutien aux entreprises	2	1,5%	66,7%	1	0,6%	33,3%	3
09 Services de soutien aux industries extractives	2	1,5%	100,0%	0	0,0%	0,0%	2
23 Fabrication d'autres produits minéraux non métalliques	2	1,5%	100,0%	0	0,0%	0,0%	2
36 Captage, traitement et distribution d'eau	2	1,5%	100,0%	0	0,0%	0,0%	2
32 Autres industries manufacturières	1	0,7%	25,0%	3	1,8%	75,0%	4
11 Fabrication de boissons	1	0,7%	33,3%	2	1,2%	66,7%	3
20 Industrie chimique	1	0,7%	33,3%	2	1,2%	66,7%	3
52 Entreposage et services auxiliaires des transports	1	0,7%	33,3%	2	1,2%	66,7%	3
14 Industrie de l'habillement	1	0,7%	50,0%	1	0,6%	50,0%	2
24 Métallurgie	1	0,7%	50,0%	1	0,6%	50,0%	2
42 Génie civil	1	0,7%	50,0%	1	0,6%	50,0%	2
63 Services d'information	1	0,7%	50,0%	1	0,6%	50,0%	2
17 Industrie du papier et du carton	1	0,7%	100,0%	0	0,0%	0,0%	1
18 : Imprimerie et reproduction d'enregistrements	1	0,7%	100,0%	0	0,0%	0,0%	1
51 Transports aérien	1	0,7%	100,0%	0	0,0%	0,0%	1
53 Activités de poste et de courrier	1	0,7%	100,0%	0	0,0%	0,0%	1
77 : activité de location et location-bail	1	0,7%	100,0%	0	0,0%	0,0%	1
59 Production de films cinématographiques, de vidéo et de programmes de télévision ; enregistrement sonore et édition musicale	0	0,0%	0,0%	6	3,6%	100,0%	6
87 Hébergement médico-social et social	0	0,0%	0,0%	3	1,8%	100,0%	3
01 Culture et production animale, chasse et services annexes	0	0,0%	0,0%	2	1,2%	100,0%	2
43 Travaux de construction spécialisés	0	0,0%	0,0%	2	1,2%	100,0%	2
86 activités pour la santé humaine	0	0,0%	0,0%	2	1,2%	100,0%	2
16 Travail du bois et fabrications d'articles en bois et en liège, à l'exception des meubles ; fabrications d'articles en vannerie et sparterie	0	0,0%	0,0%	1	0,6%	100,0%	1
25 : fabrication de produits métalliques, à l'exception des machines et des équipements	0	0,0%	0,0%	1	0,6%	100,0%	1
33 Réparation et installation de machines et d'équipements	0	0,0%	0,0%	1	0,6%	100,0%	1
39 Dépollution et autres services de gestion des déchets	0	0,0%	0,0%	1	0,6%	100,0%	1
45 Commerce et réparation d'automobiles et de motocycles	0	0,0%	0,0%	1	0,6%	100,0%	1
49 Transports terrestres et transport par conduites	0	0,0%	0,0%	1	0,6%	100,0%	1
78 Activités liées à l'emploi	0	0,0%	0,0%	1	0,6%	100,0%	1
80 Enquêtes et sécurité	0	0,0%	0,0%	1	0,6%	100,0%	1
90 Activités créatives, artistiques et de spectacle	0	0,0%	0,0%	1	0,6%	100,0%	1
<b>Total de la variable</b>	<b>134</b>	<b>100,0%</b>	<b>44,5%</b>	<b>167</b>	<b>100,0%</b>	<b>55,5%</b>	<b>301</b>

## Guide d'entretien

« RSE et gouvernance partenariale. La contribution des ONG à la performance globale. »

### *Introduction – Remerciements et présentation de l'entretien.*

Nous souhaitons dans un premier temps vous remercier pour votre collaboration dans ce travail de recherche. Votre contribution nourrira la réflexion portée autour des relations entre les ONG et les entreprises. Le thème général de la recherche s'organise autour de la RSE et de la gouvernance partenariale. Il s'agit, plus précisément, d'étudier la contribution des ONG à la performance globale des entreprises.

Les données collectées lors de cet échange seront intégrées à l'ensemble des réponses récupérées lors d'entretiens similaires effectués auprès d'entreprises et d'ONG.

La durée de l'entretien est estimée à : **1h**.

L'entretien se déroulera en 3 temps : nous aborderons successivement les thématiques suivantes :

**Thème 1 : RSE et gouvernance partenariale**

**Thème 2 : Modalités de partenariat entre l'ONG et les entreprises**

**Thème 3 : Mesure de l'impact des collaborations sur la performance globale**

*Accord pour enregistrer l'entretien.*

### **Guide général découpé en quatre parties :**

Une partie pour les *entreprises* :

- en posture collaborative ;
- ou en posture non collaborative.

Une partie pour les *ONG* :

- en posture collaborative ;
- ou en posture non collaborative.

### **Avant-propos (commun) : Présentation de l'interviewé.**

- 1) Pouvez-vous dans un premier temps présenter la structure pour laquelle vous travaillez ?
- 2) Quelle est votre fonction au sein de cette structure ? Et votre statut (*salarie, bénévole, autre, etc.*) ?

3) Quelle est votre formation ? Et votre parcours professionnel (*avant ce poste*) ?

## **Annexe 2.1 : Guide d'entretien – Entreprise en position collaborative avec des ONG**

### **Thème 1 : RSE et gouvernance partenariale**

- 1) Quelle est votre définition de la RSE ? Et du développement durable ? Du lien entre les deux ?
- 2) La notion de « gouvernance partenariale » vous est-elle familière ? Comment la définissez-vous ?
- 3) Comment dialoguez-vous avec les ONG ? Ont-elles la possibilité de dialoguer avec vos autres parties prenantes ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?
- 4) Que pensez-vous d'une gouvernance centrée sur le « dialogue » entre l'entreprise et ses parties prenantes ? Comment entendez-vous cette notion de « dialogue » ? Avec quelles parties prenantes dialoguez-vous ?
- 5) Pensez-vous que les ONG soient une partie prenante de l'entreprise ? Pourquoi ?

### **Thème 2 : Modalités de partenariat entre les entreprises et les ONG**

- 1) Quelles sont les différentes formes de collaboration que vous avez avec les ONG ? Laquelle est plus présente dans vos relations avec les ONG ? Privilégiez-vous une forme ?
- 2) Avec combien d'ONG développez-vous des partenariats ? Combien d'ONG vous ont-elles directement contactées ? Combien en avez-vous contacté vous-même ? Établissez-vous des bilans, des statistiques sur ces partenariats ?
- 3) Quels sont vos critères pour développer un partenariat ? Réputation, secteur d'activité, caractère international de l'ONG ? Autres critères ?
- 4) Quel est le degré d'engagement de votre entreprise dans ces collaborations ? Transactionnel (*lien essentiellement unidirectionnel, l'entreprise alimente l'ONG en ressources*) ? Transitionnel (*dialogue et interactions bilatérales, mais l'entreprise conserve la main mise sur ses processus*) ? Transformationnel (*interactions fréquentes, management de l'entreprise partagé*) ?
- 5) Pouvez-vous décrire une collaboration réussie avec une ONG ? Quels sont vos critères de réussite d'un partenariat ?
- 6) Selon vous, la collaboration doit-elle s'inscrire sur le long terme pour être efficace ? Pourquoi ? Quelle est la durée moyenne de vos collaborations avec des ONG ?
- 7) Quelles sont les difficultés de mise en place d'une collaboration ? Plus précisément celles que vous avez rencontrées ? Y a-t-il eu des échecs ? Pourquoi ? Avec qui ?
- 8) Quel est votre avis face aux ONG et leurs activités ? Quels sont vos motivations et vos objectifs dans vos collaborations avec les ONG ?

- 9) Pensez-vous qu'une autre partie prenante aurait pu endosser le rôle de l'ONG dans la collaboration ?
- 10) Pensez-vous que les partenariats entre entreprises et ONG soient forcément instrumentalisés ? (C'est-à-dire que chacune des parties s'implique, car elle y trouve un intérêt personnel). Que pensez-vous de l'engagement des ONG ?
- 11) Une collaboration de type équilibré est-elle envisageable ? A quoi ressemblerait-elle ? Comment s'obtiendrait-elle ? Quelles seraient les difficultés d'application ?
- 12) Tout partenariat fait-il l'objet d'une convention de partenariat ? Quels en sont les termes ? Est-il possible d'avoir (ou de voir) un exemple de convention, ou une convention type ?
- 13) Y a-t-il pour l'ONG qui collabore avec vous un risque de perte d'autonomie ? De perte de crédibilité auprès de son public ?
- 14) Que pensez-vous des entreprises ayant un comportement collaboratif accusées de greenwashing/toilettage leur image publique ?
- 15) Votre entreprise a-t-elle fait l'objet de dénonciations par des ONG ? Si oui, lesquelles ?

### **Thème 3 : Mesure de l'impact des collaborations sur la performance globale**

- 1) Comment mesurez-vous : *la performance économique ? la performance sociale ? la performance environnementale ? la performance sociétale ?*
- 2) La notion de « performance globale » vous est-elle familière ? Comment la définissez-vous ? Mesurez-vous la performance globale au sein de votre organisation ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?
- 3) Quel est l'impact des ONG avec lesquelles vous êtes partenaires dans des projets de RSE/développement durable sur votre performance globale ? Comment le mesurez-vous ?
- 4) Quels outils de mesure avez-vous mis en place ? Ont-ils été élaborés avec l'ONG et d'autres de vos parties prenantes ? Ou alors utilisez-vous des outils issus de référentiels connus ?
- 5) Comment les entreprises devraient-elles intégrer l'impact de ces collaborations sur leur performance ? Et plus précisément sur leur performance globale ? En d'autres termes comment peut-on mesurer l'impact des collaborations entreprise/ONG sur la performance globale ?
- 6) Communiquez-vous sur ces partenariats et leurs résultats ? Êtes-vous vigilants sur la communication des ONG ? Y a-t-il un protocole d'accord (écrit ?) entre vous et l'ONG sur les modalités de communication sur les projets développés en partenariat ?

### **Conclusion de l'entretien**

- 1) Bilan de l'entretien.
- 2) Retour éventuel sur certains points.
- 3) Remerciements.

## ***Annexe 2.2 : Guide d'entretien – Entreprise sans position collaborative avec des ONG***

### **Thème 1 : RSE et gouvernance partenariale**

- 1) Quelle est votre définition de la RSE ? Et du développement durable ? Du lien entre les deux ?
- 2) La notion de « gouvernance partenariale » vous est-elle familière ? Comment la définissez-vous ?
- 3) Comment dialoguez-vous avec les ONG ? Ont-elles la possibilité de dialoguer avec vos autres parties prenantes ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?
- 4) Que pensez-vous d'une gouvernance centrée sur le « dialogue » entre l'entreprise et ses parties prenantes ? Comment entendez-vous cette notion de « dialogue » ? Avec quelles parties prenantes dialoguez-vous ?
- 5) Pensez-vous que les ONG soient une partie prenante de l'entreprise ? Pourquoi ?

### **Thème 2 : Modalités de partenariat les entreprises et l'ONG**

- 1) Avez-vous déjà développé des partenariats avec des ONG ? Si oui, combien et pourquoi ne sont-ils plus d'actualité ?
- 2) Pourquoi ne développez-vous pas de partenariat avec les ONG ?
- 3) Avez-vous des partenariats avec d'autres parties prenantes que les ONG ? Quels sont vos critères pour développer un partenariat ? Réputation, secteur d'activité, caractère international de l'ONG ? Autres critères ?
- 4) Seriez-vous prêts à développer un partenariat avec une ONG ? Selon quel degré d'engagement ? Transactionnel (*lien essentiellement unidirectionnel, l'entreprise alimente l'ONG en ressources*) ? Transitionnel (*dialogue et interactions bilatérales, mais l'entreprise conserve la main mise sur ses processus*) ? Transformationnel (*interactions fréquentes, management de l'entreprise partagé*) ?
- 5) Pouvez-vous décrire une collaboration réussie avec une partie prenante ? Quels sont vos critères de réussite d'un partenariat ? Ces critères peuvent-ils s'appliquer à une collaboration avec une ONG ? Pourquoi ?
- 6) Selon vous, la collaboration doit-elle s'inscrire sur le long terme pour être efficace ? Pourquoi ?
- 7) Quelles sont les difficultés de mise en place d'une collaboration ?

- 8) Quel est votre avis face aux ONG et leurs activités ?
- 9) Pensez-vous que les partenariats entre entreprises et ONG soient forcément instrumentalisés ? (C'est-à-dire que chacune des parties s'implique, car elle y trouve un intérêt personnel). Que pensez-vous de l'engagement des ONG ?
- 10) Une collaboration de type équilibré est-elle envisageable ? A quoi ressemblerait-elle ? Quelles seraient les difficultés d'application ?
- 11) Y a-t-il pour l'ONG qui collabore avec les entreprises un risque de perte d'autonomie ? De perte de crédibilité auprès de son public ?
- 12) Que pensez-vous des entreprises ayant un comportement collaboratif accusées de greenwashing/toiletté leur image publique ?
- 13) Votre entreprise a-t-elle fait l'objet de dénonciations par des ONG ? Si oui, lesquelles ?

### **Thème 3 : Mesure de l'impact des collaborations sur la performance globale**

- 1) Comment mesurez-vous : *la performance économique ? la performance sociale ? la performance environnementale ? la performance sociétale ?*
- 2) La notion de « performance globale » vous est-elle familière ? Comment la définissez-vous ? Mesurez-vous la performance globale au sein de votre organisation ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?
- 3) Malgré l'absence de partenariat, pensez-vous que les ONG aient un impact sur votre performance globale ? Comment le mesurez-vous ?
- 4) Quels outils de mesure avez-vous mis en place ? Ont-ils été élaborés par vos parties prenantes ? Si oui, lesquelles ? Ou alors utilisez-vous des outils issus de référentiels connus ?
- 5) Communiquez-vous sur les résultats de votre performance globale ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?
- 6) Pensez-vous que l'absence même de collaboration avec une ONG affecte votre performance globale ? Si oui, comment les entreprises devraient-elles intégrer cet impact sur leur performance ? Et plus précisément sur leur performance globale ?

### **Conclusion de l'entretien**

- 1) Bilan de l'entretien.
- 2) Retour éventuel sur certains points.
- 3) Remerciements.

## ***Annexe 2.3 : Guide d'entretien – ONG en lien avec des entreprises***

### **Thème 1 : RSE et gouvernance partenariale**

- 1) Quelle est votre définition de la RSE ? Et du développement durable ? Du lien entre les deux ?
- 2) La notion de « gouvernance partenariale » vous est-elle familière ? Comment la définissez-vous ?
- 3) Comment dialoguez-vous avec les entreprises ? Quelles possibilités de dialogue avez-vous avec les parties prenantes des entreprises partenaires ?
- 4) Votre ONG dialogue-t-elle par elle-même (*au niveau national*) avec des parties prenantes de l'entreprise ? Lesquelles ? (*États, syndicats, clients, médias, etc.*)
- 5) Que pensez-vous d'une gouvernance centrée sur le « dialogue » entre l'entreprise et ses parties prenantes ? Comment entendez-vous cette notion de « dialogue » ?
- 6) Pensez-vous être une partie prenante de l'entreprise ? Pourquoi ?

### **Thème 2 : Modalités de partenariat entre l'ONG et les entreprises**

- 1) Quelles sont les différentes formes de collaboration que vous avez avec les entreprises ? Laquelle est plus présente dans vos relations avec les entreprises ? Privilégiez-vous une forme ?
- 2) Avec combien d'entreprises développez-vous des partenariats ? Combien d'entreprises vous ont-elles directement contactées ? Combien en avez-vous contacté vous-même ? Établissez-vous des bilans, des statistiques sur ces partenariats ?
- 3) Quels sont vos critères pour développer un partenariat ? Taille, secteur d'activité, engagement RSE de l'entreprise ? Autres critères ?
- 4) Quelle est votre posture originelle face aux entreprises et leurs activités ? Quels sont vos motivations et vos objectifs dans vos relations avec les entreprises ?
- 5) Quel est le degré d'engagement des entreprises dans ces collaborations ? Transactionnel (*lien essentiellement unidirectionnel, l'entreprise alimente l'ONG en ressources*) ? Transitionnel (*dialogue et interactions bilatérales, mais l'entreprise conserve la main mise sur ses processus*) ? Transformationnel (*interactions fréquentes, management de l'entreprise partagé*) ?
- 6) Pouvez-vous décrire une collaboration réussie avec une entreprise ? Quels sont vos critères de réussite d'un partenariat ?
- 7) Selon vous, la collaboration doit-elle s'inscrire sur le long terme pour être efficace ? Pourquoi ? Quelle est la durée moyenne des partenariats mis en œuvre ?

- 8) Quelles sont les difficultés de mise en place d'une collaboration ?
- 9) Pensez-vous que les partenariats entre entreprises et ONG soient forcément instrumentalisés ? (C'est-à-dire que chacune des parties s'implique, car elle y trouve un intérêt personnel). Que pensez-vous de l'engagement des entreprises ?
- 10) Pensez-vous qu'une autre partie prenante aurait pu endosser votre rôle dans la collaboration ?
- 11) Une collaboration de type équilibré est-elle envisageable ? A quoi ressemblerait-elle ? Quelles seraient les difficultés d'application ?
- 12) Tout partenariat fait-il l'objet d'une convention de partenariat ? Quels en sont les termes ? Est-il possible d'avoir (ou de voir) un exemple de convention, ou une convention type ?
- 13) Y a-t-il pour vous un risque de perte d'autonomie ? De perte de crédibilité auprès de vos publics ?
- 14) Votre ONG a-t-elle déjà dénoncé certains scandales (*économiques, sociaux, sociétaux ou encore environnementaux*) de certaines entreprises ? Si oui, lesquelles ?
- 15) Que pensez-vous des entreprises ayant un comportement collaboratif accusées de greenwashing/toiletter leur image publique ?

### **Thème 3 : Mesure de l'impact des collaborations sur la performance globale**

- 1) La notion de « performance globale » vous est-elle familière ? Comment la définissez-vous ?
- 2) Quel est l'impact de votre ONG sur la performance globale des entreprises avec lesquelles vous êtes partenaires dans des projets de RSE/développement durable ? Comment le mesurez-vous ?
- 3) Quels outils de mesure avez-vous mis en place ? Ont-ils été élaborés avec l'entreprise et ses parties prenantes ? Ou alors utilisez-vous des outils issus de référentiels connus ?
- 4) Comment les entreprises devraient-elles intégrer l'impact de ces collaborations sur leur performance ? Et plus précisément sur leur performance globale ? En d'autres termes comment peut-on mesurer l'impact des collaborations entreprise/ONG sur la performance globale ? Avez-vous accès à leurs mesures ?
- 5) Communiquez-vous sur ces partenariats et leurs résultats ? Êtes-vous vigilants sur la communication des entreprises partenaires ? Y-t-il un protocole d'accord (écrit ?) entre vous et l'entreprise sur les modalités de communication sur les projets développés en partenariat ?

### **Conclusion de l'entretien**

- 1) Bilan de l'entretien.
- 2) Retour éventuel sur certains points.
- 3) Remerciements.

## **Annexe 2.4 : Guide d'entretien – ONG sans lien avec des entreprises**

### **Thème 1 : RSE et gouvernance partenariale**

- 1) Quelle est votre définition de la RSE ? Et du développement durable ? Du lien entre les deux ?
- 2) La notion de « gouvernance partenariale » vous est-elle familière ? Comment la définissez-vous ?
- 3) Dialoguez-vous avec les entreprises ? Si oui, comment ? Quelles possibilités de dialogue avez-vous avec les parties prenantes des entreprises partenaires ? Ne pensez-vous pas que le dialogue est une forme de collaboration ?
- 4) Votre ONG dialogue-t-elle par elle-même (*au niveau national*) avec des parties prenantes de l'entreprise ? Lesquelles ? (*États, syndicats, clients, médias, etc.*)
- 5) Que pensez-vous d'une gouvernance centrée sur le « dialogue » entre l'entreprise et ses parties prenantes ? Comment entendez-vous cette notion de « dialogue » ?
- 6) Pensez-vous être une partie prenante de l'entreprise ? Pourquoi ?

### **Thème 2 : Modalités de partenariat entre l'ONG et les entreprises**

- 1) Pourquoi n'établissez-vous pas de partenariat avec les entreprises ?
- 2) Outre la forme du partenariat, n'avez-vous aucun lien avec les entreprises ? Si oui, lesquels ? Si non, pourquoi ?
- 3) S'il existe un lien entre vous et une entreprise, quels sont vos critères pour les développer ? Taille, secteur d'activité, engagement RSE de l'entreprise ? Autres critères ?
- 4) Quelle est votre posture originelle face aux entreprises et leurs activités ? Quels sont vos motivations et vos objectifs dans votre absence de collaboration avec les entreprises ?
- 5) Avez-vous des partenaires autres que les entreprises ? Quels sont vos critères de réussite d'un partenariat ? Si une entreprise vous contacte et vous propose un partenariat accepteriez-vous ? Vos critères de réussites ne peuvent-ils pas s'appliquer aux entreprises ?
- 6) Quelles sont les difficultés de mise en place d'une collaboration entre ONG et entreprises ?
- 7) Pensez-vous qu'une autre partie prenante serait mieux placée pour endosser le rôle des ONG qui collaborent avec les entreprises dans le cadre de leur RSE ?

8) Pensez-vous que les partenariats entre entreprises et ONG soient forcément instrumentalisés ? (C'est-à-dire que chacune des parties s'implique, car elle y trouve un intérêt personnel). Que pensez-vous de l'engagement des entreprises ?

10) Une collaboration de type équilibré est-elle envisageable ? A quoi ressemblerait-elle ? Quelles seraient les difficultés d'application ?

11) Y a-t-il un risque de perte d'autonomie pour l'ONG qui collabore avec les entreprises ? De perte de crédibilité auprès de son public ?

12) Votre ONG a-t-elle déjà dénoncé certains scandales (*économiques, sociaux, sociétaux ou encore environnementaux*) de certaines entreprises ? Si oui, lesquelles ?

13) Que pensez-vous des entreprises ayant un comportement collaboratif accusées de greenwashing/toiletté leur image publique ?

### **Thème 3 : Mesure de l'impact des collaborations sur la performance globale**

1) La notion de « performance globale » vous est-elle familière ? Comment la définissez-vous ?

2) Bien que vous n'ayez pas de partenariat, votre ONG a-t-elle un impact sur la performance globale des entreprises ? Le mesurez-vous ? Si oui, comment ?

3) Communiquez-vous sur la performance globale des entreprises ? Si oui, comment ? Et à qui s'adresse cette communication ?

4) Plus largement, pensez-vous que les ONG aient un rôle à jouer sur la performance globale des entreprises ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?

### **Conclusion de l'entretien**

1) Bilan de l'entretien.

2) Retour éventuel sur certains points.

- *Effet boule de neige : ONG qui ne collaborent pas*

- *Influence à moyen terme des deux acteurs qui collaborent.*

3) Remerciements.

Annexe 3.1 : Guide d'entretien. ETUDE DE CAS (Michelin – WWF)

**Organisation du guide :**

**Introduction :** *pour cerner les contours du partenariat*

**Partie I sur les concepts fondamentaux** qui rythment le RI à savoir la création de valeur et les capitaux

**Partie II sur les éléments constitutifs** renseignés dans le RI

**Introduction**

- 1) En quoi consiste votre partenariat avec Michelin ? Quel est l'objet ? Qu'est-ce qui est fait en l'espèce ?
- 2) Depuis combien de temps ce partenariat est-il en place ?
- 3) Pour combien de temps est-il prévu ? Est-il renouvelable ?
- 4) Quel est le contexte de la mise en place du partenariat ? Pourquoi avoir fait un partenariat avec Michelin ?
- 5) Qui est à l'initiative du partenariat ?
- 6) Ce partenariat est-il encadré par une convention ? Si oui, quelles en sont les modalités ?
- 7) Quelles sont les différentes manifestations partenariales au sein de votre collaboration ? (dialogue, expertise, financement, mécénat, co-construction, etc...)
- 8) Ce partenariat est-il plus porté sur l'ONG ou bien sur l'entreprise ou bien est-ce que cela s'équilibre ?

## Partie I : Concepts fondamentaux

Thème IIRC	MICHELIN	WWF
<p><b>A) Valeur</b></p> <p>La <b>création de valeur</b> est selon le cadre de référence de l'IIRC le « <i>processus qui donne lieu à l'augmentation, la réduction ou la transformation des capitaux résultant des activités et des réalisations</i> » de l'entreprise.</p>	1) Votre partenariat avec le WWF créé-t-il de la valeur pour l'entreprise ? Comment ? De quelle valeur s'agit-il ?	1) Votre partenariat avec Michelin créé-t-il de la valeur pour l'entreprise ? Comment ? De quelle valeur s'agit-il ?
	2) Mesurez-vous cette valeur ? Si oui, avec quel type d'indicateur ? Si non, pourquoi ?	2) Mesurez-vous cette valeur ? Si oui, avec quel type d'indicateur ? Si non, pourquoi ?
	3) Communiquez-vous sur cette valeur ? Si oui comment et à qui est destinée cette communication ? Si non, pourquoi ?	3) Communiquez-vous sur cette valeur ? Si oui comment et à qui est destinée cette communication ? Si non, pourquoi ?
	4) Votre partenariat avec le WWF créé-t-il de la valeur pour autrui ? Comment ? De quelle valeur s'agit-il ?	4) Votre partenariat avec Michelin créé-t-il de la valeur pour autrui ? Comment ? De quelle valeur s'agit-il ?
	5) Mesurez-vous cette valeur ? Si oui, avec quel type d'indicateur ? Si non, pourquoi ?	5) Mesurez-vous cette valeur ? Si oui, avec quel type d'indicateur ? Si non, pourquoi ?
	6) Communiquez-vous sur cette valeur ? Si oui comment et à qui est destinée cette communication ? Si non, pourquoi ?	6) Communiquez-vous sur cette valeur ? Si oui comment et à qui est destinée cette communication ? Si non, pourquoi ?
<p><b>B) Capitaux</b></p> <p>Selon le cadre de référence de l'IIRC, les capitaux sont « <i>des réserves de valeur sur lesquelles toutes les organisations comptent pour assurer leur réussite. Les capitaux se trouvent augmentés, réduits ou transformés à travers les activités et les réalisations de l'organisation</i> ».</p> <p>On distingue les capitaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>financier</b> : réserve de fonds qui est à la disposition de l'entreprise pour la production des biens ou des services</li> <li>- <b>manufacturier</b> : ressources pour produire des biens ou des services (immobilier ; équipement ;</li> </ul>	1) Le partenariat impact-t-il le capital <b>financier</b> de l'entreprise ? Si oui comment et pourquoi ? Si non, pourquoi ? Mesurez-vous cet impact ? Si oui, avec quel type d'indicateur ? (quantitatif ? qualitatif ?) Si non, pourquoi ?	1) Le partenariat impact-t-il le capital <b>financier</b> de l'entreprise ? Si oui comment et pourquoi ? Si non, pourquoi ? Mesurez-vous cet impact ? Si oui, avec quel type d'indicateur ? (quantitatif ? qualitatif ?) Si non, pourquoi ?
	2) Le partenariat impact-t-il le capital <b>manufacturier</b> de l'entreprise ? Si oui comment et pourquoi ? Si non, pourquoi ? Mesurez-vous cet impact ? Si oui, avec quel type d'indicateur ? (quantitatif ? qualitatif ?) Si non, pourquoi ?	2) Le partenariat impact-t-il le capital <b>manufacturier</b> de l'entreprise ? Si oui comment et pourquoi ? Si non, pourquoi ? Mesurez-vous cet impact ? Si oui, avec quel type d'indicateur ? (quantitatif ? qualitatif ?) Si non, pourquoi ?
	3) Le partenariat impact-t-il le capital <b>environnemental</b> de l'entreprise ? Si oui comment et pourquoi ? Si non, pourquoi ? Mesurez-vous cet impact ? Si oui, avec quel type d'indicateur ? (quantitatif ? qualitatif ?) Si non, pourquoi ?	3) Le partenariat impact-t-il le capital <b>environnemental</b> de l'entreprise ? Si oui comment et pourquoi ? Si non, pourquoi ? Mesurez-vous cet impact ? Si oui, avec quel type d'indicateur ? (quantitatif ? qualitatif ?) Si non, pourquoi ?
	4) Le partenariat impact-t-il le capital <b>humain</b> de l'entreprise ? Si oui comment et pourquoi ? Si non, pourquoi ? Mesurez-vous cet impact ? Si oui, avec quel type d'indicateur ? (quantitatif ? qualitatif ?) Si non, pourquoi ?	4) Le partenariat impact-t-il le capital <b>humain</b> de l'entreprise ? Si oui comment et pourquoi ? Si non, pourquoi ? Mesurez-vous cet impact ? Si oui, avec quel type d'indicateur ? (quantitatif ? qualitatif ?) Si non, pourquoi ?

<p>mobilier ; infrastructures)</p> <p>- <b>intellectuel</b> : actifs incorporels composés de la propriété intellectuelle (brevets, logiciels, etc...) et du capital organisationnel (connaissances implicites, procédures, etc..)</p> <p>- <b>humain</b> : compétences du personnel et motivation dans l'innovation ; adhésion des collaborateurs aux règles de gouvernance ; loyauté</p> <p>- <b>social</b> : institutions et relations avec les collaborateurs ; qualité du dialogue ; réputation ; normes partagées ; valeurs et comportements communs.</p> <p>- <b>sociétal</b> : institutions et relations avec les parties prenantes externes ; qualité du dialogue ; réputation ; normes partagées ; valeurs et comportements communs.</p> <p>- <b>environnemental</b> : « ensemble des ressources et processus environnementaux renouvelables et non renouvelables qui fournissent des biens ou services soutenant la prospérité passée, actuelle ou future » de l'entreprise</p>	<p>5) Le partenariat impact-t-il le capital <b>intellectuel</b> de l'entreprise ? Si oui comment et pourquoi ? Si non, pourquoi ? Mesurez-vous cet impact ? Si oui, avec quel type d'indicateur ? (quantitatif ? qualitatif ?) Si non, pourquoi ?</p>	<p>5) Le partenariat impact-t-il le capital <b>intellectuel</b> de l'entreprise ? Si oui comment et pourquoi ? Si non, pourquoi ? Mesurez-vous cet impact ? Si oui, avec quel type d'indicateur ? (quantitatif ? qualitatif ?) Si non, pourquoi ?</p>
	<p>6) Le partenariat impact-t-il le capital <b>intellectuel</b> de l'entreprise ? Si oui comment et pourquoi ? Si non, pourquoi ? Mesurez-vous cet impact ? Si oui, avec quel type d'indicateur ? (quantitatif ? qualitatif ?) Si non, pourquoi ?</p>	<p>6) Le partenariat impact-t-il le capital <b>intellectuel</b> de l'entreprise ? Si oui comment et pourquoi ? Si non, pourquoi ? Mesurez-vous cet impact ? Si oui, avec quel type d'indicateur ? (quantitatif ? qualitatif ?) Si non, pourquoi ?</p>
	<p>7) Le partenariat impact-t-il le capital <b>social</b> de l'entreprise ? Si oui comment et pourquoi ? Si non, pourquoi ? Mesurez-vous cet impact ? Si oui, avec quel type d'indicateur ? (quantitatif ? qualitatif ?) Si non, pourquoi ?</p>	<p>7) Le partenariat impact-t-il le capital <b>social</b> de l'entreprise ? Si oui comment et pourquoi ? Si non, pourquoi ? Mesurez-vous cet impact ? Si oui, avec quel type d'indicateur ? (quantitatif ? qualitatif ?) Si non, pourquoi ?</p>
	<p>8) Le partenariat impact-t-il le capital <b>sociétal</b> de l'entreprise ? Si oui comment et pourquoi ? Si non, pourquoi ? Mesurez-vous cet impact ? Si oui, avec quel type d'indicateur ? (quantitatif ? qualitatif ?) Si non, pourquoi ?</p>	<p>8) Le partenariat impact-t-il le capital <b>sociétal</b> de l'entreprise ? Si oui comment et pourquoi ? Si non, pourquoi ? Mesurez-vous cet impact ? Si oui, avec quel type d'indicateur ? (quantitatif ? qualitatif ?) Si non, pourquoi ?</p>

**Partie II : Eléments constitutifs du RI**

<b>Thème IIRCC</b>	<b>Michelin</b>	<b>WWF</b>
<b>A) Présentation de l'organisation et de son écosystème</b>  <b>Ecosystème</b> : environnement dans lequel gravite et cohabite l'entreprise avec l'ensemble de ses parties prenantes	1) Renseignez-vous cet élément ? Avec quel type d'indicateur ?  2) Intégrez-vous le WWF dans votre écosystème ?	1) Faites-vous partie de l'écosystème de Michelin ?
	3) L'ONG vous fournit-elle des informations sur : - <i>les besoins et intérêts légitimes des PP ?</i> - <i>les conditions macro et micro-économique ? (Tendances sectorielles ?)</i> - <i>forces du marché ? (Points forts et faiblesses des concurrents ? Demande de la clientèle ?)</i> - <i>rythme et effets des mutations technologiques ?</i> - <i>questions sociétales (population et changements démographiques ? droits de l'Homme ? santé ? Pauvreté ? Valeurs collectives et systèmes éducatifs ?)</i> - <i>les défis environnementaux ? (Changement climatique ? Perte d'écosystèmes ? Pénuries de ressources ?)</i> - <i>environnement juridique et réglementaire dans lequel l'organisation évolue ?</i> - <i>contexte politique des pays dans lesquels l'organisation est présente ?</i>	2) Lui donnez-vous des informations sur : - <i>les besoins et intérêts légitimes des PP ?</i> - <i>les conditions macro et micro-économique ? (Tendances sectorielles ?)</i> - <i>forces du marché ? (Points forts et faiblesses des concurrents ? Demande de la clientèle ?)</i> - <i>rythme et effets des mutations technologiques ?</i> - <i>questions sociétales (population et changements démographiques ? droits de l'Homme ? santé ? Pauvreté ? Valeurs collectives et systèmes éducatifs ?)</i> - <i>les défis environnementaux ? (Changement climatique ? Perte d'écosystèmes ? Pénuries de ressources ?)</i> - <i>environnement juridique et réglementaire dans lequel l'organisation évolue ?</i> - <i>contexte politique des pays dans lesquels l'organisation est présente ?</i>
<b>B) Gouvernance</b>  <b>Organes de gouvernance</b> : « <i>personne(s) ou organe(s) chargée(s) de superviser l'orientation stratégique de l'organisation ainsi que ses obligations de rendre compte et</i>	1) Renseignez-vous cet élément ? Avec quel type d'indicateur ?  2) Le WWF intervient-il dans votre gouvernance ? Si oui, comment ?	1) Est-ce un thème sur lequel Michelin vous sollicite ? Si oui, comment ? Avec quel type d'indicateur ?  2) Au regard du partenariat avec Michelin, intervenez-vous dans la gouvernance de Michelin ? Comment ?

<i>d'adopter une gestion responsable »</i>		
<b>C) Business model</b>  <b>Business Model :</b> « système que l'organisation adopte pour convertir les ressources, par ses activités, en réalisations et résultats dans le but de remplir ses objectifs stratégiques et créer de la valeur à court, moyen et long terme ».  <b>Réalisations :</b> « produits et services ainsi que tous dérivés et déchets de l'organisation ».  <b>Résultats :</b> « conséquences internes et externes (positives et négatives) pour les capitaux du fait des activités et des réalisations de l'organisation »	1) Le partenariat impacte-t-il votre <i>business model</i> ? Si oui comment et pourquoi ?	1) Le partenariat impacte-t-il le <i>business model</i> de l'entreprise ? Si oui comment et pourquoi ?
	2) Le mesurez-vous ? Si oui, avec quel type d'indicateur ? Si non, pourquoi ?	2) Le mesurez-vous ? Si oui, avec quel type d'indicateur ? Si non, pourquoi ?
	3) Renseignez-vous cet élément ? Si oui, avec quel type d'indicateur ?	3) Renseignez-vous Michelin sur cet élément ? Si oui, avec quel type d'indicateur ?
	4) En quoi le WWF est une ressource pour Michelin ?	4) En quoi êtes-vous une ressource pour Michelin ?
	5) Au niveau de l'activité de Michelin, en quoi le partenariat lui permet de : - se distinguer le marché ? - d'innover ? - s'adapter au changement ?	5) Au niveau de l'activité de Michelin, en quoi le partenariat lui permet de : - se distinguer le marché ? - d'innover ? - s'adapter au changement ?
	6) Mesurez-vous ces impacts sur votre activité? Si oui comment ?	6) Mesurez-vous ces impacts sur l'activité de Michelin ? Si oui comment ?
	7) Le partenariat avec le WWF a-t-il des impacts en interne ? Le mesurez-vous ? Si oui, comment ? - moral du personnel - réputation - chiffre d'affaire	7) Le partenariat a-t-il des impacts en interne pour Michelin ? Le mesurez-vous ? Si oui, comment ? - moral du personnel - réputation - chiffre d'affaire
	8) Le partenariat avec le WWF a-t-il des impacts en externe ? Le mesurez-vous ? Si oui, comment ? - satisfaction clientèle - fidélité - effets sociaux et environnementaux	8) Le partenariat a-t-il des impacts en externe pour Michelin ? Le mesurez-vous ? Si oui, comment ? - satisfaction clientèle - fidélité - effets sociaux et environnementaux
<b>D) Risques et opportunités</b>	1) En quoi le WWF vous aide-t-il à agir sur les risques ?	1) En quoi aidez-vous Michelin à agir sur les risques ?
	2) En quoi le partenariat vous permet-il de saisir une opportunité ?	2) En quoi le partenariat permet-il à Michelin de saisir une opportunité ?
	3) En quoi le partenariat influence-t-il positivement ou négativement sur votre capacité de création de valeur ?	3) En quoi le partenariat influence positivement ou négativement sur la capacité de création de valeur de Michelin ?
<b>E) Stratégie et allocation des ressources</b>	1) Le partenariat améliore-t-il la visibilité sur votre ambition stratégique ? Comment et pourquoi ?	1) Le partenariat améliore-t-il la visibilité de Michelin sur son ambition stratégique ? Comment et pourquoi ?

<p><b>Stratégie</b> : « ensemble des objectifs ainsi que des stratégies adoptées pour les atteindre ».</p> <p><b>Ressources</b> : « capitaux (tangibles et intangibles) que l'organisation utilise dans le cadre de ses activités »</p>	<p>2) Sollicitez-vous l'ONG dans la formalisation de la stratégie de l'entreprise ? Dans le plan d'allocation des ressources pour mettre en œuvre cette stratégie ? Est-il possible au regard du partenariat de dresser des objectifs à court terme ? moyen terme ? long terme ?</p>	<p>2) L'ONG est-elle sollicitée dans la formalisation de la stratégie de l'entreprise ? Dans le plan d'allocation des ressources pour mettre en œuvre cette stratégie ? Est-il possible au regard du partenariat de dresser des objectifs à court terme ? moyen terme ? long terme ?</p>
	<p>3) L'ONG est-il une ressource dans cette ambition stratégique ?</p>	<p>3) Le WWF est-il une ressource dans cette ambition stratégique ?</p>
<p><b>F) Performance</b></p> <p>La <b>performance</b> est : l'« ensemble des réalisations de l'organisation liées à ses objectifs stratégiques et ses résultats, en termes d'effets sur les capitaux ».</p>	<p>4) Le WWF apporte-t-il des ressources dans cette ambition stratégique ? Si oui, lesquelles ?</p>	<p>4) Le WWF apporte-t-il des ressources dans cette ambition stratégique ? Si oui, lesquelles ?</p>
	<p>5) Le partenariat agit-il comme levier de différenciation ? Vous procure-t-il un avantage compétitif ?</p>	<p>5) Le partenariat agit-il comme levier de différenciation ? Procure-t-il un avantage compétitif pour l'entreprise ?</p>
	<p>1) En quoi le partenariat impact-t-il votre performance ?</p>	<p>1) En quoi le partenariat impact-t-il la performance de Michelin ?</p>
<p><b>G) Perspectives</b></p>	<p>2) Ce partenariat impact-t-il : - <i> votre performance économique ?</i> - <i> votre performance sociale ?</i> - <i> votre performance environnementale ?</i> - <i> votre performance sociétale ?</i></p>	<p>2) Ce partenariat impact-t-il : - <i> sa performance économique ?</i> - <i> sa performance sociale ?</i> - <i> sa performance environnementale ?</i> - <i> sa performance sociétale ?</i></p>
	<p>3) Quels sont les indicateurs (quantitatifs ? qualitatifs ?) utilisés pour mesurer ces impacts sur la performance ?</p>	<p>3) Renseignez-vous Michelin sur un de ces impacts ? Si oui, comment ?</p>
	<p>4) En quoi le partenariat vous permet-il de répondre aux besoins de ses parties prenantes ?</p>	<p>4) En quoi le partenariat permet-il à Michelin de répondre aux besoins de ses parties prenantes ?</p>
	<p>5) En quoi le partenariat vous permet-il de faire le lien entre vos performances passées et vos performances actuelles ?</p>	<p>5) En quoi le partenariat permet-il à Michelin de faire le lien entre ses performances passées et ses performances actuelles ?</p>
	<p>1) Le partenariat vous permet-il d'appréhender l'avenir ? Si oui, comment ?</p>	<p>1) Le partenariat permet-il à Michelin d'appréhender l'avenir ? Si oui, comment ?</p>
<p><b>H) Modalités de préparation et de présentation</b></p>	<p>2) Le <i>reporting</i> intégré a-t-il vocation à supplanter le <i>reporting</i> classiquement dissocié ? (financier et extra-financier) et à devenir le principal <i>reporting</i> de l'organisation ?</p>	
	<p>1) Le WWF vous aide-t-il à sélectionner les informations dans son rapport ?</p>	<p>1) Aidez-vous Michelin à sélectionner les informations dans son rapport ?</p>
	<p>2) Quelles sont les informations que le WWF vous transmet ?</p>	<p>2) Renseignez-vous Michelin ? Quelles sont les informations que vous lui transmettez ?</p>

**Annexe 3.2 : Guide d'entretien – parties prenantes**  
**Étude de cas sur le partenariat Michelin – WWF**

**PARTIE I : Partenariat**

**Présentation du partenariat Michelin - WWF :**

*Principal acheteur mondial de caoutchouc naturel, le groupe Michelin est un acteur clé du marché. C'est pourquoi le Groupe considère qu'il a une responsabilité particulière dans le développement d'une hévéaculture durable.*

*En 2015, WWF et Michelin ont décidé d'agir ensemble dans la transformation du marché de l'hévéa vers des pratiques durables. En complément des Principes d'Achats Responsables de Caoutchouc Naturel publiés en 2015, le Groupe a formalisé les engagements publics pris à travers sa Politique de Caoutchouc Naturel Responsable. Rédigée avec l'aide de ses parties prenantes, et notamment avec celle d'ONG spécialisées dans la protection de l'environnement et des droits de l'homme, la politique de caoutchouc naturel responsable constitue aujourd'hui une référence contractuelle pour les fournisseurs du Groupe.*

**Définitions :**

***Création de valeur :** processus qui donne lieu à l'augmentation, la réduction ou la transformation des capitaux résultant des activités et des réalisations des organisations ».*

***Capitaux :** réserve de valeur sur laquelle toutes les entreprises comptent pour assurer leur réussite. Les capitaux se trouvent augmentés, réduits ou transformés à travers les activités et les réalisations de l'organisation. On dénombre les capitaux suivants : financier, manufacturier, intellectuel, humain, social et sociétal et environnemental.*

**1) Selon vous, qu'apporte le partenariat avec le WWF à Michelin ?**

**2) Ce partenariat vous apporte-t-il quelque chose ?**

**3) Pensez-vous que le partenariat avec le WWF impacte la création de valeur de Michelin ? Et est-ce qu'il détruit de la valeur ?**

**4) Est-ce qu'il impacte votre création de valeur ? Et est-ce qu'il en détruit ?**

**5) Pensez-vous que le partenariat avec le WWF impacte les capitaux de Michelin ?**

**6) Impact-il vos capitaux ? Lesquels ? Comment ?**

**7) Pensez-vous que le partenariat avec le WWF contribue à la performance de Michelin sur le plan :**

- environnemental ?

- social ?

- sociétal ?

- économique ?

- global ?

- 8) *Pensez-vous que le partenariat avec le WWF change les pratiques de Michelin ?*
- 9) *Est-ce que votre stratégie et vos pratiques sont affectées par ce partenariat ?*
- 10) *Pensez-vous qu'il soit important que ce partenariat soit co-construit avec une ONG ?*
- 11) *Seriez-vous prêt à vous investir dans ce type de partenariat ? Pourquoi ?*
- 12) *Faut-il mesurer la contribution de l'ONG à la performance globale ? Si oui, comment ? De manière intégrée à l'ensemble des autres performances de l'entreprise ou alors de manière juxtaposée ? Si non, pourquoi ?*

## **PARTIE II : Reporting intégré**

*Le Reporting intégré (RI) est une méthodologie de reporting de la performance qui conduit les entreprises à présenter un rapport court explicitant non seulement la stratégie de la société, mais également ses résultats, sous un angle à la fois financier et extra-financier. Le RI préconise également de sortir de la vision « court termiste » est d'envisager l'écosystème sous un angle durable en ayant une gestion et une approche transversale des capitaux (principe de connectivité).*

- 1) *Pensez-vous que le RI soit un outil adapté aux entreprises ? Pourquoi ?*
- 2) *L'utilisez-vous ? A défaut l'utiliserez-vous ? Pourquoi ?*
- 3) *Pensez-vous que la connectivité préconisée par le RI entre les capitaux de l'entreprise est importante ? Pourquoi ?*
- 4) *Pensez-vous que la volonté de sortir de l'horizon « court terme » préconisée par le RI est importante ? Pourquoi ?*
- 5) *Le WWF permet-il à Michelin de favoriser la connectivité entre les différents capitaux ? Pourquoi ?*
- 6) *Une autre partie prenante permettrait-elle de favoriser cette connectivité ? Si oui, la(es)quelle(s) ?*
- 7) *Seriez vous un acteur pertinent pour Michelin afin de favoriser cette connectivité ?*
- 8) *Le WWF permet-il à Michelin de sortir de l'horizon « court terme » ?*
- 9) *Une autre partie prenante permettrait-elle de sortir de cet horizon « court terme » ? Si oui, la(es)quelle(s) ?*
- 10) *Seriez vous un acteur pertinent pour Michelin afin de favoriser cette sortie du « court terme » ?*

## Annexe 4 : Conventions de partenariat

---

### Annexe 4.1 : Modèle de convention 1

#### CONVENTION DE PARTENARIAT

ENTRE

L'Association ou l'ONG...  
Domiciliée...  
Représentée par...  
En sa qualité de...  
Dûment habilité aux fins des présentes...  
Ci-après dénommée « *l'association* ».  
D'une part,

ET

La société...  
Dont le siège social se situe...  
Représenté(e) par...  
Dûment habilité aux fins des présentes...  
Ci-après dénommée « *le partenaire* ».  
D'autre part.

#### IL EST CONVENU CE QUI SUIT

##### ARTICLE 1 : OBJET

La présente convention a pour objet de définir les conditions de la mise en place d'un partenariat établi entre l'association et le partenaire afin de...

##### ARTICLE 2 : OBLIGATION DE L'ASSOCIATION

L'association s'engage à :

##### ARTICLE 3 : OBLIGATION DU PARTENAIRE

Le partenaire s'engage à :

De plus, le partenaire est tenu de fournir à l'association tous les supports et informations nécessaires à sa promotion et à la réalisation des clauses de la présente.

Établi en deux (2) exemplaires originaux.

Fait à...

Le.../.../...,

Pour l'association (\*),  
Mme/Mlle/M.

##### ARTICLE 4 : DURÉE

La présente convention prend effet à la date de sa signature par les deux parties.

##### ARTICLE 5 : RÉSILIATION

En cas de non respect des termes de la convention, chacune des deux parties se réserve le droit de mettre fin à la présente convention en prévenant l'autre partie un (1) mois à l'avance par envoi d'une lettre recommandée avec accusé de réception sans aucune indemnité à l'une ou l'autre des parties.

##### ARTICLE 6 : LITIGE

En cas d'inexécution partielle ou totale de la présente convention, et après que toute tentative d'arrangement amiable ait été tentée, la partie lésée se réserve le droit de faire constater cette inexécution par huissier, et de saisir la juridiction compétente.

Pour le partenaire (\*),  
Mme/Mlle/M.

(\* ) Signature précédée de la mention lu et approuvé

## Annexe 4.2 : Modèle de convention 2

### CONVENTION DE PARTENARIAT ENTRE L'ENTREPRISE... ET L'ONG...

Entre :

L'entreprise...  
Domiciliée à...  
Immatriculée au RCS Paris...  
Représentée par...  
Agissant en qualité de...  
Ci-après dénommée « L'Entreprise »,  
D'une part,

Et :

L'ONG...  
Déclarée à la Préfecture...  
Publication au JO N°...  
N° de siret : ...  
Dont le siège est situé,  
Représentée par...  
Agissant en qualité de...  
Ci-après dénommée « l'ONG »,  
D'autre part.

Dénommées ensemble « les parties » ou individuellement « la partie »,

#### **Préambule :**

Activités de l'entreprise (dans le cadre de sa RSE).  
Activités de l'ONG.

#### **Étant préalablement exposé ce qui suit :**

Contexte et raisons qui ont amené l'entreprise et l'association à contractualiser ensemble.  
Les parties se sont donc rapprochées afin de définir les conditions de ce projet.  
Ceci exposé, il est convenu et arrêté ce qui suit :

#### **Article 1 : Objet**

La présente convention, ci-après dénommée « la Convention », a pour objet de...

##### **1.1 Les actions engagées dans le cadre de cette Convention sont les suivantes :**

- Intitulé de l'action 1. Description de l'action.
- Intitulé de l'action 2. Description de l'action.
- ...

##### **1.2 Les livrables attendus sont les suivants :**

##### **1.3 Suivi des actions**

Un Comité de pilotage, co-animé par l'ONG... sera constitué dès la signature de la présente Convention afin de suivre la mise en œuvre de ce partenariat.  
Une équipe projet sera aussi constituée afin de suivre les travaux de l'entreprise...

##### **1.4 Modalités de réalisation des actions**

- Modalités action 1
- Modalités action 2
- ...

La description des conditions de réalisation de ce partenariat a fait l'objet des réunions de cadrage du ... Elle a donné lieu à un accord de principe des deux parties.

#### **Article 2 : Durée de la Convention**

La Convention est signée pour (années).  
Elle produit ses effets à compter de la date de signature, et jusqu'à (date).  
Au plus tard deux mois avant la date du terme de la Convention, les parties s'engagent à se rencontrer afin de faire un bilan de collaboration et d'évoquer l'éventuel renouvellement du partenariat.

#### **Article 3 – Droits et engagements de l'entreprise**

##### **3.1 Contribution de l'entreprise :**

L'entreprise s'engage à verser à l'Association la somme totale de (montant en lettre) € (« montant en chiffre » euros), payable en (nombre) versements :  
- (nombre) % à la date de signature de la Convention,  
- (nombre) % (modalités de versement), et au plus tard au (date)  
- (modalités de versement...)

La somme totale de (montant en lettre) € (montant en chiffre euros) est ferme et définitive.

##### **3.2 Droit d'utilisation du partenariat :**

L'entreprise est autorisée à mentionner son soutien à l'ONG au travers de sa communication interne et externe.

L'ONG autorise l'Entreprise à placer un lien hypertexte sur son site Internet, qui renverra sur la page d'accueil du site Internet de l'ONG et dont l'adresse est [www.ONG.fr](http://www.ONG.fr). Il est convenu de manière expresse entre les parties qu'un tel lien ne pourra en aucun cas entraîner la responsabilité du Groupe quant au contenu du site de l'ONG. L'autorisation de placer un lien hypertexte ne vaut que dans la limite de la durée de la présente Convention.

Aux fins d'utilisation du logo de l'entreprise sur les documents de communication de l'ONG dans le respect des conditions de l'article 4.4, l'Entreprise s'engage à transmettre à l'ONG sa charte graphique dès la signature de la présente Convention.

#### **Article 4 – Droits et engagements de l'Association**

##### **4.1 Garanties**

L'ONG s'engage à affecter l'utilisation de la somme qui lui est versée par l'Entreprise aux projets ayant motivé son soutien.

L'ONG fait son affaire personnelle du respect de toutes les règles administratives et légales en rapport avec les actions qu'elle entreprend.

##### **4.2 – Suivi des actions**

L'ONG s'engage à remettre à l'Entreprise un suivi trimestriel de l'action menée, à formaliser un point d'avancement régulier et à établir un bilan intermédiaire à la demande de l'Entreprise. A l'issue de leur première collaboration, les parties réaliseront conjointement un bilan de leur collaboration.

##### **4.3 – Valorisation du partenariat**

L'ONG s'engage à valoriser le soutien de l'Entreprises au travers de sa communication et notamment dans les interviews, communiqués ou dossiers de presse et autres publications ainsi que dans ses actions d'intérêt général en lien avec le projet.

L'ONG s'engage à transmettre à l'entreprise pour autorisation préalable à toute diffusion tout document ou support (papier ou numérique) portant le logo de l'Entreprise. L'autorisation préalable de l'Entreprise est valablement donnée en cas de silence gardé par l'entreprise pendant une durée de dix jours à compter de la réception de l'exemplaire

Fait en deux exemplaires originaux,  
à (ville), le (date) jj/mm/année

Pour l'Entreprise (nom),

du document à autoriser.

#### **Article 5 - Confidentialité**

Chacune des parties assurera la confidentialité de toute information dont elle aura connaissance sur les activités de l'autre partie ainsi que sur les actions et budgets, sauf autorisation expresse de l'autre partie.

Les parties se portent garantes du respect de cette confidentialité par leur personnel et leurs éventuels sous-traitants et en assumeront la responsabilité en cas de manquement de leurs personnels et éventuels sous-traitants.

Les parties seront liées par ce devoir de confidentialité aussi longtemps que les données concernées ne seront pas devenues publiques, sauf accord particulier, préalable et écrit de la partie propriétaire de l'information concernée pour une levée de confidentialité.

#### **Article 6 - Résiliation**

En cas de non-respect des engagements prévus au titre des présentes par l'une des parties et après mise en demeure par lettre recommandée avec avis de réception restée infructueuse pendant un délai d'un mois, ladite Convention sera résiliée de plein droit et ce sans préjudice des dommages et intérêts que la partie lésée serait en droit de réclamer.

#### **Article 7 – Élection de domicile**

Les parties font élection de domicile aux adresses telles qu'indiquées en tête des présentes.

Tout changement de domicile par l'une des parties ne sera opposable à l'autre qu'à l'expiration d'un délai de 15 (quinze) jours à compter de la réception de la notification qui en aura été faite par lettre recommandée avec avis de réception.

#### **Article 8 - Loi applicable/Attribution de compétences**

La Convention est soumise au droit français.

Les parties conviennent de tout entreprendre pour régler de façon amiable tout litige relatif à la validité, à l'interprétation et/ou à l'exécution de la Convention. A défaut d'accord amiable entre les parties dans un délai d'un mois, les litiges seront de la compétence du Tribunal de Grande Instance de Paris.

Pour l'Association (nom),

### Annexe 4.3 : Modèle de convention 3

#### CONVENTION

ENTRE :

La structure (ONG)...  
Dont le siège social est situé...  
Enregistrée sous le numéro SIRET...  
Représentée par...  
Fonction...  
*Ci-après dénommée « l'ONG »,*

ET

La structure (entreprise)...  
Dont le siège est situé ...  
Représentée par...  
Fonction...  
*Ci-après dénommée « L'entreprise »,*

#### **Préambule :**

Présentation des partenaires, vocation, domaines d'intervention...  
L'objet du partenariat de la présente convention (ci-après nommé « L'objet») consiste à...  
Ceci étant rappelé, il a été convenu ce qui suit.

#### **Art. 1 : Objet de la convention**

La présente convention (ci après « La Convention » ) a pour objet de définir les conditions et les modalités de soutien de l'entreprise au projet (nom du projet).

#### **Art. 2 : Engagements de l'entreprise**

##### **2.1 Soutien financier**

L'entreprise s'engage à apporter un soutien financier d'un montant de (montant en lettre) euros (« montant en chiffre » €) à l'ONG pour soutenir le projet (nom du projet).  
Le versement sera effectué par virement, à réception d'un exemplaire de cette convention signé et d'un RIB de l'ONG.

##### **2.2 Dons produits**

L'entreprise s'engage à mettre à la disposition de l'ONG (intitulés des biens donnés) correspondant aux besoins de l'ONG, soit : (liste)  
Cette liste pourra faire l'objet de modifications, en fonction des disponibilités des produits et en concertation avec l'ONG.  
Le don de produits est estimé à une valeur approximative de (montant) €.  
L'entreprise prend en charge le transport (intitulés des biens donnés) jusqu'aux locaux de l'ONG situés à .... Cette dernière coordonne et finance la répartition des (intitulés des biens donnés) entre les sites concernés par le partenariat.

#### **2.3 Soutien en bénévoles**

Les deux parties détermineront ensemble les actions conjointes qui pourront être mises en œuvre afin d'impliquer des bénévoles salariés de l'entreprise (nom de l'entreprise).

#### **Art 3 : Engagements de l'Association**

L'ONG s'engage à utiliser les fonds récoltés dans le cadre du projet (nom du projet) dans tel lieu... A réception des fonds, elle délivrera à l'entreprise un reçu sur le modèle joint à la présente convention.

L'ONG s'engage à utiliser les produits reçus sous forme de dons en nature dans le strict exercice de ses activités et notamment, s'interdit la revente de tout ou partie de ces produits.  
A la livraison, l'ONG s'engage à retourner à l'entreprise une attestation de réception du matériel.

#### **Art 4 : Modalités de suivi**

Il est prévu de nommer un correspondant du projet parmi les salariés de l'entreprise (nom de l'entreprise), afin qu'il devienne le contact privilégié de l'ONG pour le suivi du partenariat avec l'entreprise.

L'ONG s'engage à rendre compte régulièrement à l'entreprise de l'état d'avancement du projet. Elle s'engage à fournir à l'entreprise, au plus tard un mois avant la date anniversaire de la présente convention, un rapport d'activité justifiant l'emploi des fonds et des produits apportés par l'entreprise.

De plus, l'ONG s'engage à fournir à l'entreprise un document intermédiaire d'activité au plus tard au (date).

#### **Art 5 : Durée de la convention, renouvellement et résiliation**

La présente convention est conclue pour une durée d'un an à compter de la date de sa signature par les deux parties.

Elle pourra être renouvelée après accord des parties, suivant de nouvelles modalités qui seront précisées par un avenant joint à la convention.

En cas d'inexécution totale ou partielle par l'une ou l'autres des parties de ses obligations souscrites en application du présent accord, l'autre partie pourra la mettre en demeure d'exécuter ses engagements, par lettre recommandée avec accusé de réception.

A défaut pour la partie défaillante d'exécuter ses obligations dans les 30 jours suivant la mise en demeure, l'autre partie pourra résilier l'accord de plein droit sans préjudices des dommages et intérêts et sans formalités judiciaires.

Dans l'hypothèse où le Projet serait arrêté, la Convention sera résiliée de plein droit, 30 jours après notification envoyée par la Partie la plus diligente à l'autre Partie. Les sommes versées par l'entreprise qui n'auront pas été utilisées dans le cadre du Projet lui seront remboursées. Les produits seront restitués à l'entreprise, à moins que l'ONG ne puisse les utiliser pour un autre projet. Dans ce dernier cas, une lettre d'accord devra être signée pour préciser la destination des produits.

#### **Art. 6 : Communication**

L'ONG s'engage à mentionner le soutien de l'entreprise (nom de l'entreprise) sur l'ensemble des supports de communication se rapportant au

projet (nom du projet) : plaquette, brochures, dossiers de presse, site Internet... Les outils de communication concernés seront soumis à l'entreprise pour validation.

Pour la communication de ses actions en interne comme en externe, l'ONG reconnaît à l'entreprise le droit d'utiliser son nom (nom de l'ONG), son logo, ainsi que toutes les photographies ou films réalisés par l'équipe de l'entreprise autour du projet, ou qui lui auront été transmises par l'ONG. Elle autorise l'entreprise à les utiliser même après le terme de la convention.

L'ONG s'engage à informer l'entreprise des autres partenariats privés mis en place pour le projet (nom du projet) , en particulier ceux concernant d'autres Fondations d'entreprises, ou des entreprises.

#### **Art 7 : Responsabilité et assurance**

L'entreprise (nom de l'entreprise) décline toute responsabilité quant aux dommages de toute nature subis par les intervenants de l'ONG lors du retrait des matériels.

A la signature du bon de livraison, le matériel fourni devient alors de plein droit la propriété de l'ONG, qui en assume à ce titre l'entière responsabilité.

#### **Art 8 : Droit applicable et litiges**

La présente Convention est régie pour tout ce qui la concerne par le droit français.

Les parties s'efforceront de trouver un règlement amiable aux éventuels litiges susceptibles d'intervenir à l'occasion de l'exécution de la présente convention.

Néanmoins, à défaut de règlement amiable, le litige sera porté devant les juridictions compétentes.

Fait à (lieu) en deux exemplaires originaux, le (date)

Pour l'entreprise ou la Fondation

Pour l'ONG ou l'Association

#### Annexe 4.4 : Modèle de convention 4

### CONVENTION DE COLLABORATION

#### ENTRE LES SOUSSIGNES

*(Nom de l'organisme bénéficiaire du mécénat), ayant son siège social à (coordonnées de l'association), immatriculé(e) à l'INSEE sous le numéro de SIRET (votre numéro) et représenté(e) par (Prénom, NOM et fonction de la personne habilitée à représenter légalement l'organisme), ci-après dénommé(e) « le Bénéficiaire » ou « l'Association ».*

D'une part

ET

*(Nom et coordonnées de l'entreprise mécène), Société (statut juridique de l'entreprise) au capital de (montant du capital social en €), ayant son siège social à (adresse de l'entreprise), immatriculé(e) au RCS de (ville d'immatriculation) sous le numéro (numéro de SIREN de l'entreprise), et représenté(e) par (Prénom, NOM et fonction de la personne habilitée à représenter légalement l'organisme), ci- après dénommé(e) « l'Entreprise » ou « la Société ».*

D'autre part

« Le Bénéficiaire » et « l'Entreprise », communément dénommés « les Parties ».

#### IL EST PREALABLEMENT EXPOSE CE QUI SUIV :

L'association *(nom de la structure), .... (présentation de l'objet et de l'activité de la structure bénéficiaire).*

Pour cela, elle a initié le projet *(titre du projet)*. Ce dernier consiste en une action de .... *(descriptif de l'action ou du projet qui fait l'objet de la présente convention)*.

Afin de mener à bien cette action, l'association a recherché des entreprises qui pourraient soutenir ce projet dans le cadre d'une opération de mécénat.

L'entreprise *(nom de l'entreprise)* est ... *(présentation de l'activité de l'entreprise)*.

Par ailleurs, *(nom de l'entreprise)* est ... *(descriptif de son engagement en mécénat, en RSE ou des raisons qui poussent l'entreprise à soutenir ce projet)*.

*Par exemple : très impliquée dans le tissu local et souhaite renforcer cet engagement au service de l'intérêt général, etc.*

*A développé une politique de mécénat ou d'engagement dans la société au travers du mécénat ou une politique de Responsabilité Sociétale d'Entreprise. Ses axes d'intervention sont : etc.*

*A comme valeurs, l'engagement, la responsabilité et l'innovation. Pour concrétiser ses valeurs, l'entreprise souhaite soutenir une association portant un projet innovant. etc.*

C'est dans ce cadre que les Parties ont décidé de collaborer.

#### IL EST ARRETE CE QUI SUIV :

## **ARTICLE 1 : Objet de la présente convention**

Dans le cadre de l'action menée par l'Association, la Société apporte son soutien en (*année du partenariat*). Ce soutien est particulièrement affecté au projet (*titre du projet*) afin de (*description détaillée des objectifs de l'action ou des résultats attendus par ce projet*).

## **ARTICLE 2 : Acte de mécénat**

### **2.1. Type d'apport :**

Afin de soutenir le projet ci-dessus indiqué, l'entreprise s'engage à :

- verser au Bénéficiaire la somme de (*montant en chiffres et en lettres*) conformément à l'objet de la présente convention précisé à l'article 1.

Cette somme étant versée directement (*en numéraire*) ou (*en équivalent produit*) ou encore via (*la réalisation d'une prestation de service*), conformément à l'activité de l'Entreprise.

et/ou

- prêter à l'Association :  
le matériel suivant :  
le local suivant :

et/ou

- mettre à disposition le personnel suivant :

et/ou

- réaliser au profit de l'Association la prestation suivante :

### **2.2. L'échéancier**

Le soutien de l'Entreprise sera effectué suivant le calendrier ci-après :

- (*description de l'échéancier de versement, ou du calendrier de réalisation de la prestation, ou de livraison des produits, ou encore d'intervention des collaborateurs mis à disposition*).

### **2.3. Valorisation financière (en cas de don en nature, matériel ou compétence)**

La valeur de ce don est de (*montant en chiffres et en lettres*) €.

La méthode ci-après a été utilisée pour valoriser l'apport de l'entreprise :

*Précisez ici le détail du calcul*

Cette valeur a été calculée selon les règles fiscales en vigueur à la date de signature de la présente convention.

## **ARTICLE 3 : Reçu fiscal**

L'Association déclare qu'elle est une association œuvrant dans l'intérêt général et habilitée à recevoir les dons et à émettre un reçu fiscal. (*Précisez si vous avez effectué la procédure de rescrit fiscal et la date de celle-ci*).

Ainsi, le Bénéficiaire émettra et adressera, en fin d'année, à l'Entreprise un « reçu fiscal » au titre du présent don.

## **ARTICLE 4 : Obligations réciproques :**

L'Entreprise :

La Société s'engage à apporter son soutien tel que décrit et convenu dans l'article 2 de la présente convention.

Le Bénéficiaire :

L'Association mettra tout le soin d'un professionnel dans la préparation du projet ; son intervention se situera à plusieurs stades : (*précisez votre rôle, par exemple : conception, organisation, contrôle de l'organisation de la manifestation ou de l'action*).

Par ailleurs, il tiendra l'Entreprise informée de l'état d'avancement du projet et du budget, notamment en cas de dérive ou difficultés financières. Dans le même esprit de transparence qui guide cette relation contractuelle, l'Association s'engage à présenter les résultats quantitatifs et qualitatifs à la fin du projet.

Enfin, il s'engage à accomplir toutes les formalités nécessaires à la réalisation et la mise en œuvre du projet (respect des lois locales, des règlements, obtention des autorisations, normes techniques ou de sécurité...). La réalisation du projet est entièrement placée sous sa responsabilité, celle de l'entreprise ne pouvant être recherchée pour quelque cause que ce soit.

L'Association s'engage irrévocablement à ce que la participation financière de l'entreprise soit intégralement affectée au financement du projet concerné par la présente convention, à l'exception de tout autre utilisation quelle qu'elle soit.

## **ARTICLE 5 : Contreparties de l'acte de mécénat**

Il est convenu que la présente convention se plaçant sous le régime du mécénat, les contreparties dont

pourra bénéficier la Société sont strictement limitées et qu'il existe une disproportion marquée entre les sommes données par la Société et la valorisation des contreparties rendues par le Bénéficiaire.

En outre, il est précisé que, par cette action, l'Entreprise ne recherche pas de retours directs sur son activité commerciale (*phrase à retirer en cas d'opération culturelle où il est communément admis que l'association offre un certain nombre de places ou d'accès afin que l'entreprise puisse inviter des clients*).

A minima, l'Association s'engage à mentionner le nom de l'entreprise, via son logo, au même titre que les partenaires publics et autres mécènes ou partenaires privés sur les documents de communication de l'Association et/ou du projet.

*(Précisez en détail la nature des supports de communication (programmes, catalogues, site internet, dossiers de presse, communiqués de presse, newsletters, affiches, tracts, publications, etc.).*

La présence du logo ou du nom de la Société fera l'objet d'une validation avant impression, mise en ligne ou diffusion sur quelques supports que ce soit. La société signifiera son accord par écrit (mail ou papier), sous la forme « Bon pour accord, le - daté et signé - », dans les 5 jours qui suivent la diffusion à l'entreprise. Ce délai passé et en cas de non réponse, l'accord sera réputé comme acquis. L'Association fournira à l'Entreprise les documents édités par ses soins, en justificatifs et a posteriori.

De son côté, l'Entreprise pourra se prévaloir de la dénomination ou du label de « mécène officiel ». En outre, toute présence du logo de l'Association sur les supports de communication de l'Entreprise fera l'objet d'une validation par le Bénéficiaire dans les mêmes termes que ceux précités.

Par ailleurs, en plus de la présence du logo de l'Entreprise, le Bénéficiaire apportera les contreparties suivantes à l'Entreprise :

- *(Précisez ici les autres contreparties telles qu'elles ont été négociées entre les deux parties. Faites une différenciation entre les contreparties non quantifiables (intervention devant les salariés, expositions photographiques, visites sur le terrain...) et celles qui sont quantifiables (nombres de places et valeurs, pages publicitaires dans les supports...)). Dans le cas des contreparties quantifiables, attention à bien respecter la limite de 25 % du montant du don.*

## **ARTICLE 6 : Droits d'auteur, (lié aux manifestations culturelles)**

L'Association garde la pleine propriété des droits d'auteur du projet, des créations artistiques ou graphiques qui ont été développées ou adaptées à l'occasion du projet.

Dans le cadre de contreparties précitées, l'utilisation du nom et du logo de l'Entreprise par l'Association est strictement liée au projet. Toute autre utilisation nécessitera l'accord express de l'Entreprise. En tout état de cause, les droits de reproduction, de présentation, d'adaptation sur les documents ou sur les reportages écrits, sonores ou audiovisuels édités par la Société sur le projet et faisant apparaître la Société ou l'Association, sont la propriété totale, définitive et exclusive de celle-ci. Et vice versa.

## **ARTICLE 7 : Exclusivité ou co-partenariat :**

Le projet pourra être soutenu par d'autres sociétés, sous réserve que ces dernières ne soient pas concurrentes directes de la Société. Avant d'accepter un nouveau mécène dont l'activité pourrait être proche de celle de l'Entreprise, l'Association devra demander l'accord préalable et écrit de la Société.

## **ARTICLE 8 : Assurances**

Il appartient à l'Association de contracter l'ensemble des assurances nécessaires au bon déroulement de son action et du projet (*titre du projet*), notamment responsabilité civile, risque d'annulation... En cas de défaut de l'Association sur ce point, la responsabilité de la Société ne pourra pas être engagée ou même recherchée.

## **ARTICLE 9 : Conditions suspensives (liées aux manifestations culturelles)**

L'engagement de la Société est lié à la présence de (*précisez ici le nom du directeur artistique*) à la direction artistique du projet pendant toute la durée de la présente convention. Un changement de directeur impliquerait de fait une suspension de l'accord, dans l'attente de négociation avec la nouvelle direction.

## **ARTICLE 10 : Durée de la présente convention**

La convention est conclue pour une durée de (*précisez la durée de votre partenariat*) année(s) ; elle prend effet le jour de sa signature par les deux Parties et s'éteindra de plein droit à la fin de la durée précitée.

### **ARTICLE 11 : Renouvellement**

La présente convention pourra faire l'objet d'un renouvellement dans les conditions définies par les deux Parties lors d'une réunion de bilan fixée à la demande de l'une ou l'autre des Parties, permettant de faire le point sur le projet passé et les projets à venir.

Le renouvellement fera alors l'objet d'un avenant spécifique précisant uniquement ces modalités.

### **ARTICLE 12 : Résiliation**

En cas d'inexécution de l'une des obligations prévues par la présente convention, elle sera résiliée de plein droit après mise en demeure par lettre avec accusé de réception restée sans réponse pendant 15 jours.

Dans le cas d'inexécution de la part du Bénéficiaire, celui-ci devra restituer à la Société les sommes qui lui auront déjà été versées.

Dans le cadre d'inexécution de la part de l'Entreprise, celle-ci devra verser au Bénéficiaire la somme due pour le projet en cours.

En cas d'annulation, de report ou d'interdiction du projet par disposition légale, réglementaire ou décision de justice, les Parties se rapprocheront afin de convenir de la nouvelle affectation à donner aux sommes prévues à la convention.

Si les Parties n'arrivaient pas à trouver de nouvelle affectation, la convention sera résiliée de plein droit sans que cela puisse donner lieu à indemnité au profit de l'une ou l'autre des Parties.

Dans cette hypothèse, la rémunération due par l'Entreprise au Bénéficiaire sera limitée aux seules phases déjà réalisées.

### **ARTICLE 13 : Litige**

En cas de litige s'élevant en relation avec l'exécution de la présente convention, les Parties s'obligent à une phase préliminaire de conciliation pendant une période d'un mois.

Au cas où aucune solution amiable ne pourrait intervenir au cours de la phase de conciliation précitée, les Parties conviennent de soumettre tout litige pouvant survenir à l'occasion de l'interprétation et/ou de l'exécution de la présente convention au Tribunal (*préciser lequel*) auquel il est fait attribution de juridiction par les présentes.

Fait à (*Ville de signature*), le (*date de signature*)

En deux exemplaires originaux, dont un pour chacune des Parties

(*Signature des représentants des deux parties*)

L'Entreprise  
Nom  
Fonction

Le Bénéficiaire  
Nom  
Fonction

## Annexe 4.5 : Modèle de convention 5

### CONVENTION DE PARTENARIAT

Entre :

Nom de l'entreprise ou de la fondation d'entreprise,  
dont le siège social est situé à,  
Représentée par  
Ci-après dénommée la « nom »

Et :

Représentée par  
Ci-après dénommée « » ou le « Bénéficiaire »

ATTENDU QUE :

.....peut décider d'être soutenue humainement, matériellement et financièrement par d'autres structures, qu'elles soient françaises ou étrangères, dont l'activité permettrait de promouvoir son action et / ou de collecter des fonds afin de développer ses actions.

- La Fondation a pour objet de soutenir des actions d'intérêt général dans le domaine de la santé sur le plan national et international.  
Au-delà de sa réponse aux urgences humanitaires, la mission de la Fondation est de réduire les inégalités en santé auprès des populations qui en ont le plus besoin en contribuant au développement de programmes sur le plus long terme
- La Fondation a décidé d'apporter son soutien financier à .....dans le cadre du programme de...
- .....a confirmé son intérêt pour ce soutien, les parties ayant convenu de cadrer leur collaboration par la présente convention.

IL EST CONVENU ET ARRETE CE QUI SUIT :

#### **Article I : Objet de la convention**

- La présente convention a pour objet de formaliser le soutien financier que la Fondation souhaite apporter à .....à travers le versement de subventions annuelles permettant de développer le projet ...
- La présente convention est conclue pour une période de 3 ans segmentée comme suit :
  - Année 1 :
  - Année 2 :
  - Année 3 :

Montant des subventions annuelles :

Année 1  
Année 2  
Année 3

Le déblocage des fonds se fera sur présentation des impacts du programme et de l'emploi détaillé de l'utilisation des fonds. Ces conditions pouvant être suspensives si les écarts sont importants et non justifiés selon l'opinion de l'équipe de la Fondation et du comité de sélection.

L'organisation partenaire sera redevable à la Fondation :

- de rapports de suivi sur l'avancement du programme (entretiens verbaux par téléphone, réunions), et au minimum un rapport descriptif par année, adressé avant le 31 mars de l'année suivante, justifiant des résultats obtenus par rapport aux objectifs et impacts définis, et de l'utilisation des fonds alloués.
- un rapport final d'évaluation au bout des 3 années de partenariat afin de montrer les impacts en termes de formation, mais aussi sur les populations et les politiques de santé.
- Pour les projets au-dessus de 200 k€ par an, un audit externe sera systématiquement demandé à la fin du projet.

Avant le terme de la présente convention et aux vues des impacts qui seront présentés, il sera décidé entre les deux partenaires de la capitalisation qui sera faite du programme.

Si une prolongation du programme est décidée, dans la même zone géographique ou dans une autre région/pays, elle donnera lieu à la signature d'un avenant à la présente convention.

- **Détail du Programme d'actions :**  
Objectif global :  
Objectif spécifique :  
Principales activités et résultats attendus :

## Article II : Communication

- Afin de faire connaître l'existence du partenariat dans le cadre spécifique du projet.....le Bénéficiaire et la Fondation se concerteront pour toute action de communication qu'ils décideront de mener ensemble.
- Le Bénéficiaire s'engage à mentionner le soutien de la Fondation dans toute communication relative au programme en objet de la convention et à établir systématiquement un lien de la partie de son site internet dédiée aux partenaires et des pages dédiées au programme vers le site de la Fondation. De même, la Fondation établira systématiquement un lien des pages dédiés au programme sur son site internet vers le site internet du Bénéficiaire.
- Le Bénéficiaire autorise la Fondation à mentionner le nom de .....et à rendre compte de l'actualité de l'ONG dans sa communication interne.
- A ce titre, l'usage du logo et du nom (ou des initiales) de ..... quel que soit le support de communication externe, devra faire l'objet, au cas par cas, d'un accord préalable de sa part.
- Il en sera de même, à l'égard de l'usage de la marque ou du logo de la Fondation d'Entreprise (nom de la fondation), par ..... en communication externe.
- En aucun cas, la Fondation ne pourra se prévaloir de parler au nom de ..... ou d'utiliser l'image de celle-ci hors du cadre explicite de cette convention.
- ..... s'engage à fournir à la Fondation des supports de communication concernant le ou les projets décrits dans l'article 1 (photos, narratif...)

## Article III : Engagements du bénéficiaire

### III – 1 – Information technique et financière

- Le Bénéficiaire s'engage à consulter la Fondation dans le cas de modification majeure du budget prévisionnel en cours d'année.
- Le Bénéficiaire s'engage à affecter les sommes visées à l'article 1 ci-dessus exclusivement à la réalisation du programme d'actions tel que précisé dans ce même article 1.
- Le Bénéficiaire s'engage à fournir, à la demande de la Fondation, des rapports narratifs, financiers, et des indicateurs de résultat, du projet financé par le soutien de la Fondation.
- Le Bénéficiaire s'engage, pour la partie du programme concernant les activités menées par elle avec le soutien financier de la Fondation, telles que décrites à l'article 1 de la présente convention, à n'accepter de mécénat avec des tiers exerçant leurs activités directement dans le domaine

pharmaceutique, qu'après discussion avec la Fondation.

### III – 2 – Audits externes

- Évaluation obligatoire pour les projets d'un montant supérieur à 200 K€ par an. Le bénéficiaire est tenu de faire réaliser une évaluation externe qui sera systématiquement demandée à la fin du projet. Le montant consacré à cette évaluation, qui sera pris sur la subvention allouée par la Fondation, ainsi que les termes de référence et le choix des évaluateurs, seront discutés avec l'équipe de la Fondation.
- Audit facultatif à l'initiative de la Fondation

Pour permettre à la Fondation de s'assurer de l'utilisation du soutien financier octroyé au Bénéficiaire en conformité avec les termes de la présente Convention ainsi qu'avec la réglementation en vigueur, le Bénéficiaire s'engage :

1. à répondre à toute demande d'audit émanant de la Fondation, ou de contrôle d'autorités administratives ;
2. à tenir à la disposition de la Fondation et pour les besoins de sa comptabilité tous justificatifs nécessaires concernant l'octroi dudit soutien financier ; et
3. à accorder aux personnes mandatées par la Fondation pour la réalisation des audits (professionnels indépendants et réputés), un droit d'audit, portant sur tous documents et données informatisées concernant la gestion administrative, technique et financière des actions soutenues dans le cadre de la présente Convention, à l'exclusion de toutes données personnelles au sens de la loi n°78-17 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés du 6 janvier 1978, concernant notamment les bénéficiaires des actions du Bénéficiaire. L'exercice de ce droit d'audit sera limité aux seules informations, données et documents nécessaires à l'exécution de la présente Convention. Par ailleurs, les personnes mandatées par la Fondation devront s'engager à tenir confidentiel l'ensemble des informations ou données dont elles pourraient avoir connaissance dans ce cadre, sauf en cas de besoin auprès des administrations et des tribunaux.
4. Ces audits, dont les coûts seront à la charge de la Fondation, pourront intervenir à tout moment à l'initiative de la Fondation, au cours de la durée de la présente Convention et durant une période de trois (3) ans suivant son terme, sous réserve d'un préavis de huit (8) jours ouvrés. Ils devront se dérouler pendant les jours ouvrés et aux heures normales d'ouverture des bureaux.

5. Le Bénéficiaire s'engage à mettre en œuvre tous moyens appropriés pour faciliter le déroulement des audits et à apporter le plus rapidement possible des solutions aux problèmes éventuellement détectés.

6. Si ces contrôles et vérifications faisaient apparaître des anomalies ou un manquement quelconque du Bénéficiaire à la présente Convention, le Bénéficiaire s'engage à y remédier immédiatement sans préjudice du droit pour la Fondation de résilier la présente Convention et/ou obtenir la restitution des sommes qu'elle a versées.

#### **Article IV : Anti-corruption**

Le Bénéficiaire s'engage à respecter les dispositions de l'article L433-1 du code pénal ou de toute législation subséquente, relatives à la corruption active et au trafic d'influence ainsi que les dispositions du Foreign Corrupt Practices Act aux États-Unis et du Bribery Act au Royaume Uni et en conséquence s'interdit dans le cadre de la présente convention de proposer directement ou indirectement, pour le compte de la Fondation, de (nom de l'entreprise) ou de toute filiale du groupe (nom du groupe), des offres, des promesses, des dons, des présents ou des avantages quelconques à une personne dépositaire de l'autorité publique pour qu'elle accomplisse ou s'abstienne d'accomplir un acte relevant de sa fonction, de sa mission ou de son mandat, ou facilité par sa fonction, sa mission ou son mandat ou qu'elle abuse de son influence réelle ou supposée en vue de faire obtenir d'une autorité ou d'une administration publique des distinctions, des emplois, des marchés ou toute autre décision favorable.

#### **Article V : Respect du Global Compact des Nations Unies**

Le groupe (nom du groupe) a adhéré au pacte Global Compact mis en place par les Nations Unies (<https://www.unglobalcompact.org/Languages/french/index.html>) et s'est engagé à soutenir et à appliquer des principes fondamentaux dans le domaine des droits de l'Homme, des conditions de travail, de l'environnement, et de la lutte anti-corruption. La Fondation (nom de la fondation) ne finance aucun programme allant à l'encontre de ces principes. Sa mission est de contribuer à réduire les inégalités en santé au travers de programmes permettant de participer au développement des individus les plus vulnérables grâce à un meilleur accès à la santé. Une attention toute particulière est l'inclusion et la participation des communautés et au renforcement de l'autonomie des femmes.

#### **Article VI : Durée et loi applicable**

- La présente convention prend effet au et se terminera le
- En cas de différend entre les parties, un accord amiable devra être recherché. Si toutefois ce dernier n'était pas possible, le droit français sera applicable avec compétence des Tribunaux de Paris
- La Fondation et ..... affirment avoir pris connaissance de la présente convention et s'engagent à s'y conform

En deux exemplaires originaux, chacune des parties conservant un exemplaire.

Pour La Fondation (nom de la fondation) :

Nom responsable fondation/date/signature

Nom bénéficiaire/date/signature

## Annexe 5 : Table des figures, schémas et tableaux

Schéma intro.1 : Plan de l'introduction.....	12
Tableau intro.1 : Hypothèses de la recherche.....	18
Tableau intro.2 : Tableau comparatif sur les différents modes de raisonnement.....	27
Tableau intro.3 : Synthèse des postures épistémologiques (Adaptée de M'bengué et al., 2000 ; Perret, Séville, 2003 ; Giordano, 2003).....	30
Tableau intro.4 : Synthèse de notre triangulation pluridimensionnelle.....	42
Schéma intro.2 : Trame de notre recherche.....	44
Schéma part.1.1 : Plan de la partie I.....	47
Tableau chap.1.1 : Synthèse des définitions américaines de la RSE.....	52
Figure chap.1.1 : Modèle tridimensionnel de Carroll (Adapté de Carroll, 1979).....	53
Figure chap.1.2 : Modèle RSE de Kang (1995) selon les travaux de Wood et Carroll (Tiré de Wood, 2004).....	54
Tableau chap.1.2 : Synthèse des lois RSE de droit interne français.....	62
Tableau chap.2.1 : Définitions de la notion de parties prenantes (tiré de Gond, Mercier, 2004).....	85
Figure chap.2.1 : Typologie des parties prenantes selon les attributs (tiré de Mitchell et al., 1997).....	88
Tableau chap.2.2 : Synthèse de la typologie des parties prenantes.....	89
Tableau chap.2.3 : Synthèse des caractéristiques fondamentales et/ou exclusives.....	100
Tableau chap.3.1 : Synthèse des motivations dans la collaboration des entreprises et des ONG.....	108
Figure chap.3.1 : The economic pyramid (Inspiré de la pyramide de Prahalad, and Hart, Stuart, 2002. The Fortune at the Bottom of the Pyramid, Strategy Business, issue 26, 2002).....	118
Figure chap.4.1 : PGE : (tiré et adapté de Reynaud, 2003).....	137
Figure chap.4.2 : PGE actualisée : (adapté et enrichi de Reynaud, 2003).....	138
Figure chap.4.3 : Logiques d'évaluation de la performance (tiré et adapté de Marion et al., 2012).....	141
Figure chap.4.4 : Démarche du Bilan sociétale (tiré de Bodet, Picard, 2006).....	150
Figure chap.4.5 : Processus de création de valeur : (tirée du cadre de référence de l'IIRC, 2013).....	158
Tableau chap.4.1 : Principes directeurs pour constituer le RI : (Adapté de IIRC, 2013).....	159
Tableau chap.4.2 : Eléments constitutifs du RI (Adapté de IIRC, 2013).....	160
Tableau part.1.1 : Synthèse du cadre conceptuel de la recherche.....	165
Schéma part.2.1 : Plan de la partie II.....	173
Figure chap.5.1 : Objectifs de l'analyse documentaire et statistique dans notre recherche.....	175
Tableau chap.5.1 : Le choix des cas pour la constitution d'un échantillon théorique (tiré de Hlady-Rispal, 2002).....	177
Tableau chap.5.2 : Modalités du secteur d'activité par section.....	182
Tableaux chap.5.3 : Modalités du secteur d'activité par division.....	182
Figure chap.6.1 : Construction du guide selon le principe de l'entonnoir.....	193
Figure chap.6.2 : Architecture du guide d'entretien général.....	194
Tableau chap.6.1 : Inventaire des entreprises interrogées.....	195
Tableau chap.6.2 : Inventaire des entreprises interrogées.....	196
Tableau chap.6.3 : Inventaire des ONG interrogées.....	196
Tableau chap.6.4 : Inventaire des ONG interrogées.....	197
Tableau chap.6.5 : Représentativité de l'échantillon.....	198
Figure chap.6.3 : Processus du traitement et de l'analyse de nos données qualitatives.....	205
Figure chap.6.4 : Grandes étapes de l'étude de cas (Tiré de Leplat 2002).....	209
Tableau chap.7.1 : Biais affectant la validité interne et conséquence sur notre recherche (Adapté de : Campbell, Stanley, 1996 ; Drucker-Godard et al., 1999).....	214
Tableau part.3.1 : Hypothèses de la recherche.....	218
Schéma part.3.1 : Plan de la partie III.....	219
Tableau chap.8.1 : Glossaire des variables de l'analyse documentaire et statistique.....	221
Tableau chap.8.2 : Tri à plat, relation avec la société civile.....	222
Tableau chap.8.3 : Tri à plat, relation avec des ONG.....	222
Tableau chap.8.4 : Tri à plat, secteur d'activité (section – nomenclature INSEE).....	223
Tableau chap.8.6 : Tri croisé, secteur (section) et relation avec les ONG.....	224
Tableau chap.8.8 : Tri à plat, catégorie de l'entreprise.....	225
Tableau chap.8.9 : Tri croisé, catégorie de l'entreprise et relation avec les ONG.....	225
Tableau chap.8.10 : Tri à plat, degré d'internationalisation de l'entreprise.....	226
Tableau chap.8.11 : Tri croisé, degré d'internationalisation et relation avec les ONG.....	226
Tableau chap.8.12 : Tri à plat, concentration du capital financier.....	226
Tableau chap.8.13 : Tri croisé, concentration du capital et relation avec les ONG.....	227
Tableau chap.8.14 : Tri à plat, maturité RSE.....	227

Tableau chap.8.15 : Tri croisé, maturité RSE et relation avec les ONG.....	228
Tableau chap.8.16 : Tri à plat, relation avec des associations .....	228
Tableau chap.8.17 : Tri croisé, relation avec les associations et relation avec les ONG .....	228
Tableau chap.8.18 : Tri à plat, intensité des relations avec le grand public.....	229
Tableau chap.8.19 : Tri croisé, relation avec le grand public et relation avec les ONG .....	229
Tableau chap.8.20 : Tri à plat, intensité médiatique de l'entreprise.....	230
Tableau chap.8.21 : Tri croisé, médiatisation de l'entreprise et relation avec les ONG .....	230
Tableau chap.8.22 : Tri à plat, intensité concurrentielle dans le secteur d'activité (division) .....	230
Tableau chap.8.23 : Tri croisé, intensité concurrentielle et relation avec les ONG.....	231
Tableau chap.8.24 : Tri à plat, intensité de l'effet de mimétisme (RELONG) dans le secteur d'activité (division) .....	231
Tableau chap.8.25 : Tri croisé, effet de mimétisme et relation avec les ONG.....	232
Graphique chap.8.1 : Histogramme du tri croisé de l'ensemble des variables/RELONG .....	233
Graphique chap.8.2 : Radar du tri croisé de l'ensemble des variables/RELONG .....	234
Graphique chap.8.3 : Radar du tri croisé de l'ensemble des variables/RELONG-OUI .....	234
Graphique chap.8.4 : Radar du tri croisé de l'ensemble des variables/RELONG-NON .....	235
Graphique chap.8.5 : AFC CAT-RELONG.....	243
Graphique chap.8.6 : AFC MEDIAT-RELONG .....	244
Graphique chap.8.7 : AFC MATRSE-RELONG.....	244
Graphique chap.8.8 : AFC RELASSO-RELONG .....	245
Graphique chap.8.9 : AFC CONC-RELONG.....	245
Graphique chap.8.10 : AFC MIME-RELONG .....	246
Graphique chap.8.11 : ACM globale .....	247
Graphique chap.8.12 : ACM simplifiée .....	248
Graphique chap.8.13 : ACM spécifique.....	249
Tableau chap.8.26 : Communication sur les trois performances extra-financières selon la catégorie de l'entreprise .....	254
Tableau chap.8.27 : Communication sur les trois performances extra-financières selon la maturité RSE .....	255
Tableau chap.8.28 : Communication sur les trois performances extra-financières selon la relation avec les ONG .....	255
Tableau chap.8.29 : Mention de la notion de performance globale selon la catégorie de l'entreprise .....	256
Tableau chap.8.30 : Mention de la notion de performance globale selon la maturité RSE.....	256
Tableau chap.8.31 : Mention de la notion de performance globale selon la relation avec des ONG .....	256
Tableau chap.8.32 : Indicateurs sociaux des rapports RSE/DD de notre échantillon .....	257
Tableau chap.8.33 : Indicateurs sociétaux des rapports RSE/DD de notre échantillon .....	258
Tableau chap.8.33 : Indicateurs environnementaux des rapports RSE/DD de notre échantillon .....	259
Figure chap.8.1 : Schéma synthétique de la démarche de l'analyse des données secondaires.....	263
Tableau chap.9.1 : Glossaire des abréviations utilisées dans l'analyse des données primaires.....	265
Tableau chap.9.2 : Connaissance de la notion de gouvernance partenariale.....	267
Tableau chap.9.3 : L'appartenance des ONG aux parties prenantes de l'entreprise.....	269
Tableau chap.9.4 : La notion de dialogue.....	271
Tableau chap.9.5 : Avis sur le dialogue dans la gouvernance des entreprises .....	272
Tableau chap.9.6 : Parties prenantes ciblées pour le dialogue .....	274
Tableau chap.9.7 : Dialogue Entreprises – ONG .....	275
Tableau chap.9.8 : Type de dialogue.....	275
Tableau chap.9.9 : Formes de collaboration .....	278
Tableau chap.9.10 : Acteur à l'initiative de la demande .....	280
Tableau chap.9.11 : Bilans et statistiques des collaborations .....	281
Tableau chap.9.12 : Encadrement de la collaboration par une convention.....	281
Tableau chap.9.13 : Degré d'engagement des structures en posture collaborative .....	282
Tableau chap.9.14 : Dénonciation de scandales.....	283
Figure 1 : Spectre des relations ONG – Entreprises (version 1) .....	295
Figure 2 : Spectre des relations ONG – Entreprises (version 2) .....	298
Figure 3 : Spectre des relations ONG – Entreprises (version 3) .....	301
Tableau chap.9.15 : Critères des entreprises pour initier une collaboration .....	303
Tableau chap.9.16 : Critères des ONG pour initier une collaboration.....	304
Tableau chap.9.17 : Les critères de réussite pour les entreprises en posture collaborative.....	313
Tableau chap.9.18 : Les critères de réussite pour les ONG en posture collaborative.....	314
Tableau chap.9.19 : Critères communs de réussite d'une collaboration.....	315
	585

Tableau chap.9.20 : L’horizon long terme des collaborations .....	315
Tableau chap.9.21 : Difficultés dans les collaborations pour les entreprises .....	317
Tableau chap.9.22 : Difficultés dans les collaborations pour les ONG .....	317
Tableau chap.9.23 : Motivation des entreprises à collaborer .....	319
Tableau chap.9.24 : Motivation des entreprises à collaborer selon les ONG.....	320
Tableau chap.9.25 : Motivations des ONG à collaborer.....	321
Tableau chap.9.26 : Motivations des ONG à collaborer selon les entreprises .....	322
Tableau chap.9.27 : Arguments des entreprises dans l’absence de collaboration .....	323
Tableau chap.9.28 : Arguments des ONG dans l’absence de collaboration .....	324
Tableau chap.9.29 : L’instrumentalisation des relations .....	326
Tableau chap.9.30 : Les critères d’équilibre.....	327
Tableau chap.9.31 : Le risque de la perte d’autonomie de l’ONG .....	329
Tableau chap.9.32 : Points de vigilance dans la collaboration pour les ONG selon les entreprises .....	330
Tableau chap.9.33 : Points de vigilance dans la collaboration pour les ONG selon les ONG .....	330
Tableau chap.9.34 : Critères communs de réussite d’une collaboration.....	335
Figure 4 : Perception des acteurs dans la collaboration (version 1 – nue).....	337
Figure 5 : Perception des acteurs dans la collaboration (version 1 – illustrée) .....	338
Figure 6 : Perception des acteurs dans la collaboration (version 2 – nue).....	340
Figure 7 : Perception des acteurs dans la collaboration (version 2 – illustrée) .....	341
Figure 8 : Perception des acteurs dans la collaboration (version 3 – illustrée) .....	341
Tableau chap.9.35 : Méthode de mesure des performances extra-financières .....	344
Tableau chap.9.36 : Connaissance de la notion de performance globale.....	345
Tableau chap.9.37 : Mesure de la performance globale .....	346
Tableau chap.9.38 : Mention de la notion de Reporting Intégré.....	347
Tableau chap.9.39 : Impact des ONG sur la performance globale.....	351
Tableau chap.9.40 : Impact de l’absence de collaboration sur la performance globale.....	353
Tableau chap.9.41 : Mesure de l’impact des ONG sur la performance globale des entreprises.....	354
Tableau chap.9.42 : Intégrer les impacts sur la performance globale.....	357
Tableau chap.9.43 : La filtration des communications.....	359
Tableau chap.9.44 : Vigilance de la communication des partenaires sur les projets .....	360
Figure 9 : La contribution giratoire des ONG à la performance globale des entreprises .....	368
Tableau chap.9.45 : synthèse des hypothèses .....	374
Figure chap.10.1 : La chaîne de valeur du caoutchouc naturel (tirée de la politique de caoutchouc naturel responsable de Michelin, 2016).....	378
Figure chap.10.2 : Résultats de la performance sociale de Michelin pour 2016 (tirée du Rapport d’activité et de développement durable de 2016).....	380
Figure chap.10.3 : Résultats du MEF 2016 (tirée du Rapport d’activité et de développement durable de 2016) .....	382
Figure chap.10.4 : Matrice de matérialité de Michelin (Tirée du Rapport d’activité et de développement durable de 2016) .....	383
Figure chap.10.5 : Les cinq piliers de la durabilité du caoutchouc naturel (tirée de la politique de caoutchouc naturel responsable de Michelin, 2016) .....	384
Tableau chap.10.a : Indicateurs sociaux de Michelin.....	385
Tableau chap.10.b : Indicateurs sociétaux de Michelin.....	385
Tableau chap.10.c : Indicateurs environnementaux de Michelin .....	386
Figure chap.10.6 : Synthèse sur les relations partenariales chez Michelin .....	389
Figure chap.10.7 : Synthèse sur les relations partenariales chez le WWF.....	391
Tableau chap.10.1 : Définitions du dialogue du WWF et de Michelin (Tirées de nos entretiens semi-directifs).....	392
Tableau chap.10.2 : La réussite du partenariat selon le WWF et Michelin (Tirées de nos entretiens semi-directifs) .....	393
Tableau chap.10.3 : L’équilibre du partenariat selon le WWF et Michelin (Tirées de nos entretiens semi- directifs) .....	393
Tableau chap.10.4 : Synthèse sur les modalités du partenariat .....	395
Figure chap.10.8 : Progression de notre démarche empirique .....	398
Tableau chap.10.5 : Liste des répondants de l’étude de cas .....	399
Tableau chap.10.6 : Découpage de l’entreprise en capitaux et connectivité.....	405
Tableau chap.10.7 : Synthèse globale du travail de comparaison entre le document de référence de Michelin (2016) et le cadre de référence de l’IIRC (2013) .....	413
Tableau chap.10.8 : Synthèse de l’étude longitudinale des documents de référence de 2011 à 2016 .....	415
	586

Tableau chap.10.9 : Synthèse des entretiens autour du concept de valeur.....	418
Tableau chap.10.10 : Synthèse des entretiens autour du concept de valeur pour autrui .....	420
Figure chap.10.9 : Création de valeur du partenariat WWF – Michelin.....	421
Tableau chap.10.11 : Synthèse des entretiens autour du concept de capital financier.....	422
Tableau chap.10.12 : Synthèse des entretiens autour du concept de capital manufacturier .....	423
Tableau chap.10.13 : Synthèse des entretiens autour du concept de capital environnemental.....	424
Tableau chap.10.14 : Synthèse des entretiens autour du concept de capital humain.....	425
Tableau chap.10.15 : Synthèse des entretiens autour du concept de capital intellectuel .....	426
Tableau chap.10.16 : Synthèse des entretiens autour du concept de capital social .....	427
Tableau chap.10.17 : Synthèse des entretiens autour du concept de capital sociétal.....	428
Tableau chap.10.18 : Impacts du partenariat sur les capitaux de Michelin.....	429
Tableau chap.10.19 : Synthèse des entretiens autour de la présentation de l’organisation et de son écosystème	431
Tableau chap.10.20 : Synthèse des entretiens autour des éléments concernant la gouvernance .....	432
Tableau chap.10.21 : Synthèse des entretiens autour des éléments concernant le business model .....	434
Tableau chap.10.22 : Synthèse des entretiens autour des éléments concernant les impacts internes et externes du partenariat .....	436
Tableau chap.10.23 : Synthèse des entretiens autour des éléments concernant les risques et les opportunités...	437
Tableau chap.10.24 : Synthèse des entretiens autour des éléments concernant la stratégie et l’allocation des ressources.....	438
Tableau chap.10.25 : Synthèse des entretiens autour des éléments concernant les performances .....	440
Tableau chap.10.26 : Synthèse des entretiens autour des éléments concernant les perspectives .....	442
Tableau chap.10.27 : Synthèse des entretiens autour des éléments concernant les modalités de préparation et de présentation .....	442
Tableau chap.10.28 : Récapitulatif des répondants des premiers entretiens de l’étude de cas exploratoire .....	445
Tableau chap.10.29 : Apport du partenariat pour Michelin et pour autrui.....	446
Tableau chap.10.30 : Perception de l’impact du partenariat sur la création de valeur.....	447
Tableau chap.10.31 : Perception de l’impact du partenariat sur la création de valeur du répondant.....	448
Tableau chap.10.32 : Impact du partenariat sur les capitaux de l’entreprise et des répondants .....	449
Tableau chap.10.33 : Impact du partenariat sur les performances de Michelin .....	450
Tableau chap.10.34 : Impact du partenariat sur les pratiques de Michelin et du répondant .....	452
Tableau chap.10.35 : Pertinence de l’ONG dans le partenariat et conation du répondant.....	454
Tableau chap.10.36 : Mesure de la contribution des ONG à la performance globale des firmes.....	455
Tableau chap.10.37 : Pertinence et utilisation du RI.....	459
Tableau chap.10.38 : Pertinence de la connectivité pour les entreprises et apport du WWF.....	462
Tableau chap.10.39 : Pertinence des autres parties prenantes dans la connectivité et apport du répondant .....	463
Tableau chap.10.40 : Pertinence de la sortie de l’horizon « court terme » pour les entreprises et apport du WWF .....	465
Tableau chap.10.41 : Pertinence des autres parties prenantes dans la sortie de l’horizon « court terme » et apport du répondant.....	466
Figure chap.10.10 : Composants de la relation partenariale entre le WWF et Michelin .....	472
Tableau chap.10.42 : Synthèse des éléments des conventions encadrant les collaborations ONG-Entreprises ..	473
Figure chap.10.11 : Contribution de l’ONG à la performance globale de l’entreprise.....	476
Figure chap.10.12 : Modélisation de la saisie de la contribution des ONG à la performance globale par le RI .	480
Schéma chap.fi.1 : Plan de la conclusion générale.....	491
Tableau conclu.1 : Hypothèses et sous-hypothèses de la recherche.....	493
Annexe 1.1 : Tableau chap.8.5 : Tri à plat, secteur d’activité (division - nomenclature INSEE).....	552
Annexe 1.2 : Tableau chap.8.7 : Tri croisé, secteur (division) et relation avec les ONG .....	553

## Annexe 6 : Table des sigles et des abréviations

Abréviation	Intitulé
ACM	Analyse des Correspondances Multiples
ADERSE	Association pour le Développement de l'Enseignement et de la Recherche sur la RSE
ADMICAL	Association pour le Développement du Mécénat Industriel et Commercial)
AFC	Analyse Factorielle des Correspondances
AFNOR	Association Française de Normalisation
BOP	<i>Bottom of the Pyramide</i>
CJD	Centre des Jeunes Dirigeants
CJDES	Centre des Jeunes Dirigeants de l'économie sociale
DD	Développement Durable
DG	Direction Générale
ETI	Entreprise de Taille Intermédiaire
GE	Grande Entreprise
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
IIRC	<i>International Integrated Reporting Council</i>
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
NRE	Nouvelles Régulations Economiques
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
OIT	Organisation Internationale du Travail
ONG	Organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des Nations-Unies
OREE	Organisation pour le Respect de l'Environnement dans l'Entreprise
ORSE	Observatoire de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise
PGE	Performance Globale des Entreprises
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PP	Parties Prenantes
RAMEAU	Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises, d'Administration et d'Université
RI	<i>Reporting Intégré</i>
RSE	Responsabilité Sociale de l'Entreprise
SBSC	<i>Sustainability Balanced Scorecard</i>
TBL	Triple Bottom Line
TPE	Très Petite Entreprise
TPP	Théorie des Parties Prenantes
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
GPS	<i>Global Performance System</i>