



HAL
open science

La légitimation des partenariats entre ONG environnementales et entreprises privées : une approche narrative de la performance

Lucile Renard

► **To cite this version:**

Lucile Renard. La légitimation des partenariats entre ONG environnementales et entreprises privées : une approche narrative de la performance. Gestion et management. Université Paris-Saclay, 2021. Français. NNT : 2021UPASI010 . tel-03391658

HAL Id: tel-03391658

<https://theses.hal.science/tel-03391658v1>

Submitted on 21 Oct 2021

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.

La légitimation des partenariats
entre ONG environnementales et entreprises :
une approche narrative de la performance

*The legitimation of partnerships between
environmental NGOs and companies :
a narrative approach to performance*

Thèse de doctorat de l'université Paris-Saclay

École doctorale n°630 : (DEM) - pôle économie management
Sciences de Gestion
Université Paris-Saclay, Réseaux Innovation Territoires et Mondialisation, 92330,
Sceaux, France.
Faculté de droit, économie et gestion

**Thèse présentée et soutenue à Paris,
le 15/09/2021, par**

Lucile RENARD

Composition du Jury

| | |
|--|-----------------------------|
| Sandra CHARREIRE PETIT Professeure des Universités, Université Paris-Saclay | Présidente |
| Eve LAMENDOUR Maître de conférences-HDR, IAE de l'Université La Rochelle | Rapporteuse et Examinatrice |
| Yvon PESQUEUX Professeur des Universités, Conservatoire national des arts et métiers de Paris | Rapporteur et Examineur |
| Amaia ERRECART Maître de conférences, Université Sorbonne Paris- Nord | Examinatrice |
| Jean-Luc MORICEAU Professeur-HDR, Institut Mines-Télécom Business School | Examineur |

Direction de la thèse

| | |
|---|--------------------|
| Nicolas PRAQUIN Professeur des Universités, Université Paris-Saclay | Directeur de thèse |
|---|--------------------|

Remerciements

Je remercie chaleureusement mon directeur de thèse, le professeur Monsieur Nicolas Praquin pour son intérêt, son sens de l'écoute et sa bienveillance durant la rédaction de ma thèse. Grâce à l'offre publiée en 2017 sur le sujet des organisations alternatives, j'ai pu proposer ce sujet des ONG environnementales qui me tenait tant à cœur. Et pour cela, aussi, je lui en suis reconnaissante. Mes remerciements vont ensuite à l'ensemble des membres du jury, à Madame Eve Lamendour et Monsieur Yvon Pesqueux pour avoir accepté d'être rapporteurs de soutenance, et à Madame Sandra Charreire-Petit, Madame Amaia Errecart et Monsieur Jean-Luc Moriceau pour leurs conseils avisés et leur disponibilité.

Je tiens également à remercier l'ensemble du laboratoire RITM (Réseau, Innovation, Territoires et Mondialisation) de l'Université Paris Saclay. La richesse des séminaires du laboratoire et l'approche multidisciplinaire qui le caractérise permettent de s'ouvrir à de multiples horizons et ainsi de préserver une curiosité intellectuelle nécessaire à tout travail de recherche. Aussi, le RITM ne serait pas ce qu'il est sans la présence de Marielle Rosine, responsable administrative du laboratoire, que je remercie pour sa disponibilité, son efficacité et sa grande gentillesse. Enfin, je tiens à rendre hommage aux autres doctorants et doctorantes, et notamment Noëlle Lahouij Bouhleb, Arielle Santé et Phuong Le, sans qui la vie au sein de l'université n'aurait sans doute pas été la même.

Par ailleurs, au centre de mon travail se trouvent les ONG environnementales, et surtout les salariés qui les composent. Je les remercie d'avoir pris le temps de répondre à mes questions et d'avoir partagé leur expérience et leurs ressentis. Je tiens aussi à saluer leur travail au sein de ces organisations, leur engagement en faveur de cette cause essentielle qui est la protection de la nature et de l'environnement. J'ai une attention toute particulière pour mes anciens collègues de France Nature Environnement, organisation dans laquelle j'ai eu la joie de travailler durant cinq années. Je me rappelle ces discussions que nous partagions sur ce sujet, parfois près de la machine à café, et qui, finalement, m'ont petit à petit mené sur le chemin de la thèse. Je sais l'attachement que les ONG et leurs membres ont pour la connaissance et le travail universitaire et j'espère que cette thèse pourra les inspirer d'une manière ou d'une autre pour mener à bien leurs actions.

Je tiens également à remercier l'ensemble de mon entourage, ma famille et mes amis que nous aurions voulu voir davantage si la situation sanitaire l'avait permis. Si je leur parle peu de mes travaux de thèse, par pudeur sûrement, ils m'aident par leur présence, leur amour ou amitié, à

avancer dans mon parcours de vie.

Enfin, je remercie Damien et mes enfants Maël, Eli et Loé. Mes enfants d'abord, dont deux d'entre eux sont nés pendant ces quatre années de thèse. Ils sont mes rayons de soleil, ils m'apportent un tel bonheur que, naturellement, ils rendent ce long travail plus facile à porter. Pour eux, il n'a jamais été question d'abandonner. Et bien sûr, je remercie Damien. En tant que conjoint, il m'apporte, comme mes enfants, une joie de chaque jour. En tant que père, il est présent, disponible et m'a permis de trouver le temps nécessaire à mon travail de thèse. Et aussi, en tant qu'universitaire, il a été un coach exceptionnel qui m'a écouté, aidé dans les moments de doutes, et aiguillé tout au long de ce parcours. C'est pour tout cela que, naturellement et avec tout l'amour que je lui porte, je lui dédie cette thèse.

Sommaire

| | |
|---|----|
| <u>REMERCIEMENTS</u> | 6 |
| <u>INTRODUCTION</u> | 12 |
| 1 <u>HISTOIRE D'ONGE : ECOLOGIE, ECOLOGISME ET PARTENARIATS</u> | 26 |
| CHAPITRE 1 - IDEOLOGIE AU SEIN DES ONG ENVIRONNEMENTALES : DE L'ÉCOLOGIE A L'ÉCOLOGISME | 27 |
| 1.1 Période pré - années 70 en France : un mouvement écologique principalement naturaliste et scientifique | 27 |
| 1.2 Années 60-70 : de nouveaux visages au sein des mouvements associatifs et développement de l'écologie politique | 31 |
| 1.3 L'écologisme au sein des ONGE : une idéologie ? | 35 |
| CHAPITRE 2 - DE LA CONTESTATION A LA CONCERTATION – LES PARTENARIATS ENTRE ONGE ET ENTREPRISES COMME COMPROMIS IDEOLOGIQUE ? | 42 |
| 2.1 Les entreprises au cœur d'un modèle capitaliste contesté | 42 |
| 2.2 Le temps du compromis idéologique | 44 |
| 2.3 Les partenariats entre ONGE et entreprises | 51 |
| 2 <u>MANAGERIALISME AU SEIN DES ONGE : VERS UNE NÉCESSAIRE REDÉFINITION DE LA PERFORMANCE</u> | 57 |
| CHAPITRE 3 - LE MANAGERIALISME AU CŒUR DES ONGE | 59 |
| 3.1 Rendre des comptes auprès des partenaires : une invitation à être plus efficace | 59 |
| 3.2 L'avènement de l'Entreprise-ONG | 65 |
| CHAPITRE 4 - LES MULTIPLES ANALOGIES DE LA PERFORMANCE EN SCIENCES DE GESTION OU COMMENT L'ANALOGIE MANAGERIALE S'EST IMPOSÉE AU SEIN DES ONG | 70 |
| 4.1 La performance des ONG et l'analogie de l'entreprise | 72 |
| 4.2 Performance de l'ONG : la fonction idéologique de la métaphore de l'entreprise | 76 |
| CHAPITRE 5 - LES PARADOXES DE PERFORMANCES DES ONGE : DE LA NECESSITE DE PRENDRE EN COMPTE LES SPECIFICITES LIEES A LEUR ACTIVITE | 79 |
| 5.1 Idéologies multiples et paradoxe identitaire des ONGE | 80 |
| 5.2 Paradoxe temporel – le temps long de la nature face au temps système : de la nécessité de penser des performances plurielles | 84 |
| 5.3 Paradoxe de la partie prenante silencieuse : de la nécessité de placer la nature au cœur des performances | 88 |
| 3 <u>L'APPROCHE NARRATIVE : UNE MÉTHODE POUR ANALYSER LES PERFORMANCES DES ONG ENVIRONNEMENTALES</u> | 94 |

| | |
|--|------------|
| CHAPITRE 6 - DU TEXTE AU PROCESSUS : DES APPROCHES NARRATIVES MULTIPLES POUR DEFINIR LES PERFORMANCES DES ONGE | 96 |
| 6.1 Récit, discours, histoire et narration : définitions | 96 |
| 6.2 Le récit comme texte : une approche structurale pour faire sens de la performance des organisations..... | 98 |
| 6.3 Au-delà du texte : la narration comme processus de légitimation..... | 107 |
| CHAPITRE 7 - L'APPROCHE NARRATIVE COMME METHODOLOGIE DE RECHERCHE | 121 |
| 7.1 Positionnements pour la production scientifique en management | 122 |
| 7.2 Choix de la narration comme méthode d'analyse | 129 |
| 7.3 La narration comme mode d'analyse : aborder les trois piliers que sont le texte, le processus discursif et le contexte | 132 |
| 7.4 Description de la méthodologie de recherche : deux niveaux d'analyse..... | 134 |
| 4 <u>ANALYSE ET RÉSULTATS</u>..... | 148 |
| CHAPITRE 8 - RECIT COMME TEXTE : DEFINITION DES PERFORMANCES VIA L'ANALYSE DES RECITS DES ONG ENVIRONNEMENTALES | 149 |
| 8.1 Le récit principal des ONG environnementales : la protection de l'environnement..... | 150 |
| 8.2 L'ONG gestionnaire comme récit secondaire | 160 |
| 8.3 Les partenariats de transformation comme récit secondaire | 166 |
| CHAPITRE 9 - ANALYSE DU PROCESSUS NARRATIF : ENTRE JUSTIFICATION ET INTERPRETATION VIA LE DISCOURS | 177 |
| 9.1 L'ONGE comme énonciatrice du discours : légitimation des partenariats | 178 |
| 9.2 Analyse du processus narratif : interprétation et légitimation des discours de l'organisation par les salariés | 192 |
| 5 <u>DISCUSSION & CONCLUSION</u>..... | 254 |
| CHAPITRE 10 - DISCUSSION..... | 254 |
| 10.1 Définitions des performances des ONGE à travers trois récits | 254 |
| 10.2 Paradoxe idéologique et performances : entre résolution et émergence de nouvelles tensions..... | 257 |
| CHAPITRE 11 - APPORTS LA RECHERCHE, LIMITES ET VOIES DE RECHERCHE FUTURES | 265 |
| <u>BIBLIOGRAPHIE</u>..... | 270 |
| <u>TABLE DES FIGURES</u>..... | 296 |
| <u>TABLE DES TABLEAUX</u>..... | 298 |
| Annexe 1 : Présence dans l'ONG des salariés interrogés, cadre contextuel | 299 |
| Annexe 2 : Verbatims issus de l'analyse documentaire pour l'analyse des récits (schémas actanciels et schémas narratifs) | 300 |
| Annexe 3 : Schémas narratifs des récits 1, 2 et 3 de l'ONGE | 308 |

| | |
|--|-----|
| Annexe 4 : Schémas actanciels des récits 1, 2 et 3 de l'ONGE | 309 |
| Annexe 5 : Schémas actanciels des récits suite à l'interprétation des salariés | 311 |
| Annexe 6 : Guide d'entretien..... | 313 |
| Annexe 7 : Paysage des ONGE : exemples | 315 |
| Annexe 8 : Système de gouvernance des 4 ONG environnementales | 318 |

Introduction

Une ONG¹ environnementale (ONGE) peut-elle développer des partenariats avec une banque qui investit plusieurs millions dans des plateformes pétrolières, des centrales à charbons et des projets EPR² ? C'est la question qui est posée en 2015 par une journaliste à un directeur de l'une des plus importantes ONGE de France. Le directeur qui pensait échanger sur les pratiques des entreprises ne s'attendait pas à être lui-même l'objet d'accusation de greenwashing. L'échange est tendu et le directeur interrompt prématurément l'interview, n'appréciant pas que la journaliste puisse remettre en cause l'intégrité et les valeurs défendues par l'ONG. Les salariés s'en souviennent et certains reprochent à leur directeur de ne pas avoir trouvé les bons mots. Car ces critiques, ils les connaissent. Souvent, les partenariats avec les grandes entreprises privées interrogent autour d'eux. Parfois, cela les questionne eux-mêmes : les partenariats avec de grandes entreprises privées sont-ils compatibles avec la mission et les valeurs des ONGE ? Si cette ONGE a été mise en lumière par ce reportage d'investigation, elle est loin d'être un cas isolé. Ces deux dernières décennies, plusieurs ONGE, pour des raisons liées à la recherche de nouvelles sources de financement ou à la volonté d'ouvrir le dialogue, ont multiplié les partenariats avec les entreprises privées. Parmi elles, des entreprises issues des secteurs énergétiques, de la gestion des réseaux d'eau et de déchets, de la grande distribution ou bien des cimentiers... autant d'entreprises dont l'impact³ sur la nature et l'environnement n'est plus à prouver. Elles sont ainsi de plus en plus nombreuses à adopter ce mode de fonctionnement, au risque de s'exposer, comme ce directeur, à diverses critiques sur la compatibilité entre leurs valeurs et leurs actions. Une autre ONGE a pour sa part fait l'objet d'un rapport parlementaire⁴ publié en 2011, dans lequel on pouvait lire : « Nous avons mis le doigt sur des situations assez étonnantes. Ainsi, nous avons rencontré une fondation de protection de l'environnement [...] dont EDF et L'Oréal sont des administrateurs et des financeurs importants. Peut-on, dans ces conditions, tenir un discours neutre sur les choix énergétiques et sur les pratiques de vivisection dans l'industrie des cosmétiques ? ».

¹ ONG : Organisation Non Gouvernementale

² EPR : European Pressurized Reactor (en français, Réacteur pressurisé européen)

³ L'Ademe (Agence de la Transition Ecologique) définit l'impact environnemental comme étant « l'ensemble des modifications qualitatives, quantitatives et fonctionnelles de l'environnement (négatives ou positives) engendrées par un projet, un processus, un procédé, un ou des organismes et un ou des produits, de sa conception à sa « fin de vie » », <https://www.ademe.fr/expertises/consommer-autrement/elements-contexte/impacts-environnementaux>.

⁴ Rapport d'information n°3142 déposé en application de l'article 145 du règlement par la commission du développement durable et de l'aménagement du territoire sur « les modes de financement et de gouvernance des associations de protection de la nature et de l'environnement », G Gaillard et JM Sermier, 2 février 2011

Avant de réaliser ce travail de thèse, j'ai eu l'occasion de travailler pour l'une d'entre elles. Pendant cinq années, j'ai occupé un poste de chargée des partenariats au sein d'une ONG environnementale. Mon rôle était donc de gérer la relation avec les entreprises privées, de la définition du projet jusqu'au suivi, l'évaluation et la valorisation des actions mises en œuvre. Si je voyais dans un premier temps les partenariats avec les entreprises privées comme une opportunité de réaliser des projets communs pour protéger la nature et l'environnement, je me suis de plus en plus questionnée sur cette relation, au point de me lancer dans ce travail de recherche. Ce questionnement s'est imposé à moi suite à des discussions avec des collègues et bénévoles, et suite à des observations relatives aux conséquences des partenariats sur l'activité interne de l'ONGE. En effet, j'ai vu des partenariats avec des entreprises polluantes perdurer parce que la situation comptable et financière ne permettait pas de s'en défaire ; j'ai vu des salariés et des bénévoles prêts à accepter des partenariats avec des entreprises dont l'activité allait à l'encontre de leurs principes ; j'ai vu des projets de partenariat dont l'attention était portée sur les enjeux d'entreprises et accaparaient grandement le temps de travail du salarié qui n'avait plus le temps pour s'occuper d'autres tâches essentielles qui, elles, n'étaient pas financées. Aussi, j'ai vu des salariés se démotiver au fil du temps, portés par une forme de lassitude. De la même façon, je me suis mise à douter : est-ce que les partenariats avec les entreprises privées permettent réellement à l'ONGE d'agir en faveur de la nature et de l'environnement ? En cherchant à financer son activité, l'ONGE ne se perdrait-elle pas dans des objectifs qui n'ont que peu à voir avec son objet premier ? Au-delà de l'aspect financier, quel est le sens d'une telle collaboration ?

Il ne s'agit pas ici d'adopter une posture critique sur l'intention ou même l'intégrité des ONGE et des entreprises dans le cadre de la mise en place des partenariats. Il s'agit plutôt, sur la base de ces doutes, de questionner le sens de l'action des ONGE. Le doute est ici essentiel, car il constitue le point de départ de la recherche, « *la condition de la mise en route de l'enquête* » (Hallée et Garneau, 2019, p.128).

Avant d'aller plus en avant sur la problématique soulevée, il convient dans un premier temps de définir ce que l'on entend par ONG, car ce terme fait l'objet de quelques ambiguïtés voire de réticences, notamment au sein de ces organisations. Le terme d'ONG ne possède pas de statut juridique reconnu. Il constitue un terme générique en vue de regrouper sous une même appellation des organisations possédant, selon la définition qu'en donne Philippe Ryfman (2014), les caractéristiques suivantes : les ONG constituent un regroupement de personnes privées agissant au bénéfice de l'intérêt général ; elles ont une forme juridique à but non lucratif reconnue par le droit national ; elles sont construites sur la base de valeurs (par exemple, la protection de la nature et de l'environnement) ; elles sont autonomes vis-à-vis des acteurs

publics (l'État) et privés (les entreprises) ; enfin, leur action revêt un caractère transnational, c'est-à-dire qu'elle ne se limite pas aux frontières du pays dans lequel l'ONG est active. Considérées comme les représentantes de la société civile, elles sont porteuses d'une forme de démocratie, et s'érigent en contre-pouvoir. Dans le cadre de nos travaux, je fais le choix de ce terme générique, car il me permet de regrouper sous une même appellation les associations de loi 1901 et les fondations reconnues d'utilité publique⁵ agissant en faveur de la protection de la nature et de l'environnement. Car si leur statut et leur mode de gouvernance sont différents, leur objet et leur relation aux entreprises peuvent être similaires. Dans le cadre de ces travaux, je m'intéresse en particulier aux ONGE qui développent des partenariats et des mécénats avec des entreprises privées.

De prime abord, entreprises et ONG environnementales semblent deux univers opposés. En effet, si les premières sont caractérisées par un intérêt privé et lucratif d'un système qualifié de libéral, les secondes sont fondées sur la défense d'un intérêt général visant la protection de la nature et l'environnement, héritières d'une approche écologique et écologiste⁶. Alors que les premières initiatives associatives ont été centrées sur une approche naturaliste, et donc scientifique, les années 70 ont vu fleurir de nouvelles organisations dénonçant les impacts des activités humaines sur l'environnement. Pointant le caractère inadapté du système capitaliste, c'est tout un modèle de société qui est remis en cause, au cœur duquel se trouvent notamment les entreprises. En préconisant un nouveau modèle sur la base de valeurs et de pratiques communes, l'activité des ONGE se trouve portée par une forme d'idéologie nommée l'écologisme (Simonnet, 1979). L'idéologie est ici comprise comme étant un ensemble de croyances, de récits historiques, de valeurs qui structurent la compréhension du monde par les individus (Geertz, 1973), sur ce qui est et ce qui doit être. Dès les années 90, la mise en lumière des enjeux de développement durable incite entreprises et ONGE à ouvrir le dialogue. Des ONGE font ainsi le choix du compromis en développant des partenariats qui leur permettent non seulement d'accompagner les acteurs économiques dans la prise en compte des enjeux environnementaux, mais aussi de financer leur activité.

Dans un contexte de concurrence dans la recherche de fonds et de forte professionnalisation,

⁵ En France, bien que la notion d'ONG soit entrée dans le langage courant, la plupart de ces organisations sont reconnues juridiquement sous le statut d'associations loi 1901 ou de fondations reconnues d'utilité publique. Une fondation se distingue de l'association du fait qu'elle ne résulte pas d'un engagement volontaire entre des personnes pour la réalisation d'un objectif commun mais d'un engagement financier irrévocable et non lucratif des fondateurs en faveur de l'intérêt général.

⁶ Rémi Luglia (2015) distingue l'écologie qu'il définit comme étant « *l'étude de la relation des êtres vivants entre eux et avec leur milieu* », de l'écologisme qui constitue un courant de pensée visant « *à améliorer le bien-être des hommes tout en préservant l'intégrité des écosystèmes* ». L'écologisme se caractérise par des applications pratiques et normatives de l'écologie sur les plans économique, politique et moral.

les pratiques gestionnaires s'imposent peu à peu dans ces organisations dans une logique d'efficacité (Combes-Joret et Lethielleux, 2017 ; Thiery et Perin, 2005). L'apport de ressources permis grâce au partenariat crée une asymétrie de la relation en faveur de l'entreprise (Baur et Schmitz, 2012 ; Quéinnec, 2003). Ceci amène l'ONGE à devoir rendre des comptes de son activité dans une logique d'*accountability*⁷, et à établir des compromis. Pour ce faire, elles adoptent, dans une forme de mimétisme, les outils de l'entreprise pour « *montrer le faire* » (Schechner, 2002), pour mettre en scène leur performance. Les ONGE se familiarisent ainsi avec les notions de performance, de rationalité et de contrôle, triptyque fondateur des sciences de gestion (Avare et Sponem, 2008). La visée écologique et écologiste qui motive leur action se voit ainsi confrontée à une forme de managérialisme caractérisé « *par la place qu'il accorde à la notion de performance, par l'importance prise par la rationalité instrumentale et par la mise en avant des concepts d'auditabilité et de responsabilité* » (Avare et Sponem, 2008, p. 115-116). En impliquant un nouveau langage, de nouvelles pratiques voire même de nouvelles valeurs, le managérialisme s'impose comme une nouvelle forme idéologique au sein de l'organisation. Le risque encouru est de faire prévaloir des objectifs liés à la gestion d'une « ONG-entreprise » (Binniger et Robert, 2007) aux dépens de sa mission première de protection de la nature et de l'environnement. En modifiant la relation d'ennemis à amis (de Lange et al, 2016), les partenariats modifient l'agir des ONGE et bousculent le faisceau de croyances et de valeurs sur lequel elles s'étaient construites. **Ainsi, quel sens l'ONGE attribue-t-elle aux partenariats avec les entreprises privées dans le cadre de son action ?**

Paradoxalement, je place le terme de performance au cœur de ma réflexion. *Paradoxalement*, car ce terme, qui est plus volontiers associé au managérialisme, semble très éloigné des considérations liées à l'écologisme, amplifiant ainsi ce risque de déséquilibre idéologique. Pourtant, s'interroger sur le sens de l'agir organisationnel est bien une question de performance. C'est ainsi que débute cette réflexion : comment définir la performance dans le contexte des ONGE ?

La performance est un terme ancien, utilisé en France dès le XIII^e siècle, dont les origines ont peu à voir avec l'entreprise et le managérialisme. Stiegler (2004) associe les origines du terme performance à deux autres notions : la perfection d'une part (dont la performance partage le radical « per ») et la formation d'autre part. Ainsi, selon le philosophe, la « per-formance » peut se traduire par « la perfection qui se forme, qui se fait » (Stiegler, 2004, p.209). Elle se caractérise par un processus de transformation dont la visée serait axée sur une forme

⁷ « *La reddition de comptes, la responsabilité et la transparence constituent des dimensions du concept d'accountability, entendu au sens large comme une philosophie du vivre ensemble, un impératif de justification de sa conduite.* » (Pras et Zarlowski, 2013, p. 13)

d'accomplissement. L'usage du terme de performance se fait en France d'abord dans le domaine du turf, à partir de 1839, avant de se généraliser à l'ensemble des disciplines sportives. À la naissance de l'ère industrielle, la performance constitue ensuite l'un des symboles de la modernité : les performances désignent alors les capacités des techniques, des machines, et en premier lieu, les capacités maximales de l'automobile. Par la suite, l'âge « postmoderne » se caractérise par une hégémonie de la performance en s'étendant à de nombreux domaines de la vie sociale (Heilbrunn, 2004, Stiegler, 2004) : la performance se retrouve dans l'entreprise, en politique, dans le domaine de l'éducation, dans les domaines des jeux, des rituels, des relations sexuelles ainsi que dans le domaine des arts. En fonction des domaines dans lesquels le terme de performance est employé, la notion renvoie à la manière d'exécuter quelque chose (une œuvre par exemple), à l'atteinte d'un record (sportif), à des possibilités maximales (performance mécanique), à des capacités individuelles (test de performance à l'embauche), à un exploit ou simplement à l'atteinte d'un résultat. Du fait de la généralisation de son usage à tous les pans de notre vie sociale, la performance se trouve être objet de nombreuses recherches, jusqu'à être à l'origine d'un courant qui lui est dédié : les *Performance Studies*.

Les « *Performance studies* », qui s'inscrivent dans une « science de l'action », sont un champ d'études interdisciplinaires qui s'est développé aux États-Unis, notamment au sein de la New York University et de la Northwestern University. La théorie de la performance consiste non pas à trouver une définition commune de la performance appliquée à toutes les disciplines, mais à établir des ponts entre elles pour élargir les cadres d'interprétation. Surtout, les auteurs nous incitent à prendre du recul, forme d'invitation à l'exploration, pour aborder ce terme complexe dont le cadre est particulièrement vaste. Simon Shepherd affirme ainsi : « *La "théorie de la performance" n'implique pas seulement une théorie de quelque chose, une théorie qui pourrait nous dire ce qu'est la performance et comment fonctionne la performance. Cela signifie également qu'il est possible d'utiliser le concept de performance comme une façon de comprendre divers objets d'étude* » (Shepherd, 2016). La performance est considérée comme un événement qui produit une réalité, tant est si bien que la vie quotidienne peut elle-même être considérée comme une suite de performances (Schechner, 2002 ; Moriceau, 2013). De fait, si l'intérêt de ces travaux est de permettre une montée en généralité pour favoriser une compréhension globale du terme, les limites dans la définition de la performance sont difficiles à établir. Finalement, la compréhension de ce que recouvre ou non la performance est permise grâce au contexte dans lequel il est abordé : « *Selon le point de vue de la théorie de la performance que je propose, toute action est performance. Mais selon le point de vue de la pratique culturelle, certaines actions seront considérées comme des performances et d'autres pas, et cela varie d'une culture à l'autre* » (Schechner, 2002, p.30). De cette façon, Richard

Schechner insiste sur l'importance des conventions, usages et circonstances dans lesquels est abordée cette notion (Féral, 2013), permettant de définir une action comme performance ou non. Ainsi, la question reste ouverte concernant les ONGE : peut-on parler de performances pour évoquer leurs actions ? Si l'ONG est considérée comme organisation, il convient ainsi de s'intéresser à la définition qui est apportée par les sciences des organisations, et plus globalement des sciences de gestion.

Bien que le courant des *Performance studies* se veuille interdisciplinaire, réunissant notamment anthropologues et philosophes, parmi d'autres branches des sciences humaines et sociales, il semble que les sciences de gestion, discipline de recherche dans laquelle je m'inscris, en soient restées à la marge, mobilisant ainsi leurs propres schémas de pensée, leur propre langage, leurs propres analogies. Par exemple, si l'art constitue un terrain d'analyse privilégié des *Performance studies*, les sciences de gestion s'en inspirent peu (Boje et Rosile, 2003), privilégiant les schémas autres tels que le sport, la machine et les systèmes organiques. L'usage de ces analogies en sciences de gestion dépend de l'attention plus ou moins marquée aux résultats, aux processus, ou aux interactions avec l'environnement interne et externe de l'organisation. Ces contributions font l'objet de multiples modèles et offrent des outils de mesure visant à évaluer la performance de l'organisation, et en premier lieu de l'entreprise.

La performance des ONG fait l'objet d'une littérature spécifique, comme en témoigne l'état des lieux proposé par Chongmyoung Lee et Branda Nowell (2014). Du fait du statut et de l'objet spécifique des ONG, les auteurs portent une attention plus importante notamment sur la satisfaction des bénéficiaires ou l'impact social (Alix, 2014). Pourtant, suite à une lecture attentive des différents modèles qui y sont exposés, j'ai constaté que ce n'est ni l'analogie du sport, de la machine ou de l'organisme vivant qui apparaît, mais bel et bien l'analogie de l'entreprise qui prédomine dans cette littérature concernant les ONG. On y parle d'intrants, de capacités organisationnelles, de production, ou bien même de parties prenantes, mobilisant ainsi des schémas de pensée propres au domaine managérial. Aborder la performance à travers une telle analogie n'est pas neutre, car elle dépeint une certaine vision d'une réalité organisationnelle (Bourguignon, 1997). Ainsi, ces approches ne me permettent pas de prendre la distance nécessaire avec une idéologie managériale pour aborder la question de l'agir des ONGE.

Aussi, j'ai observé que peu de contributions ont été réalisées sur le sujet de la performance des ONG environnementales. Pourtant, celles-ci font face à des problématiques spécifiques qui doivent être prises en compte (Dart, 2010). En effet, les ONGE font face à trois paradoxes de performance, c'est-à-dire à trois contraintes logiques et insolubles indissociables à leur action.

Tout d'abord, en faisant coexister des logiques institutionnelles contradictoires (écologisme vs managérialisme), l'ONGE revêt un caractère hybride faisant apparaître des tensions d'ordre idéologique. En effet, si sa mission principale repose sur la protection de la nature et de l'environnement impliquant un changement de modèle de société, elle s'appuie sur les principes du managérialisme pour garantir sa pérennité organisationnelle. Dès lors, en privilégiant ce mode de fonctionnement, elles prennent le risque de créer un conflit de valeurs opposant leur raison d'être et les moyens mis en œuvre. Ce paradoxe d'ordre identitaire est accentué par deux autres formes de contradiction inhérentes à la performance, l'une relative au temps, la seconde, à la définition des parties prenantes. En effet, les temporalités multiples rendent difficile la définition de ce qu'est un résultat. Si les ONGE agissent dans le cadre de calendriers politique, administratif et économique de court terme, les résultats de leur action ne peuvent s'inscrire que dans une perspective de long terme. La définition de la performance doit ainsi prendre en compte cette activité à double vitesse au risque, pour les ONGE, de se détourner de leur mission principale. Ce paradoxe lié au temps met à la fois en avant la difficulté de définir ce que peut être un résultat pour l'ONGE, et la nécessité de définir non pas une, mais des performances. Enfin, une remise en cause d'une approche par les parties prenantes doit être faite : en privilégiant les intérêts des individus ou groupes d'individus, elle exclut la considération des éléments non humains tels que la nature et l'environnement, voire les générations futures, qui constituent pourtant les principaux bénéficiaires de l'action. Il y a paradoxe dans le sens où les bénéficiaires de l'action sont ignorés par l'approche par les parties prenantes, théorie qui est au cœur de la littérature sur la performance en sciences de gestion, tandis que sont privilégiés les intérêts des autres acteurs tels que les financeurs et donc, les entreprises.

Ma lecture de la littérature sur la performance en sciences de gestion m'a donc permis d'observer deux principales limites : la première est le fait que la littérature ne permet pas une mise à distance d'une vision managériale de l'organisation ; la seconde est qu'elle ignore les paradoxes de la performance des ONGE dont les tensions peuvent être amplifiées par la question des partenariats avec les entreprises privées. À l'image de ce qui a été initié au sein des *Performance Studies*, j'ai souhaité élaborer une approche nouvelle basée sur l'interdisciplinarité. Pour cela, il convient de se défaire de ses a priori et d'envisager les choses sous un nouvel angle.

C'est ici l'objectif poursuivi dans le cadre des deux premières parties de la thèse. La première partie est ainsi axée sur l'histoire des ONGE et la façon dont elles ont articulé au fil du temps écologie, écologisme et les partenariats avec les entreprises privées. La seconde partie repose quant à elle sur les enjeux relatifs au managérialisme amplifiés par le recours à des

partenariats avec les entreprises, et venant en concurrence avec une approche axée sur l'écologisme, et les paradoxes de performance que cela implique. **Nous prenons le temps, à travers une approche historique, contextuelle et théorique de poser les jalons nécessaires pour comprendre la nécessité d'aborder une nouvelle approche de la performance des ONGE. Elles permettent de répondre à ces questions : pourquoi parler de performances au sein des ONGE ? Comment l'évoquer ? Quels paradoxes cela soulève-t-il notamment au plan idéologique ? Le premier apport de cette recherche est donc d'ordre théorique.**

À travers la mise en exergue des paradoxes liés à l'action des ONGE qui recourent aux partenariats avec les entreprises privées, je montre la nécessité d'aborder un nouveau cadre méthodologique pour définir la performance de ces organisations.

Aussi, dans le cadre de ces deux premières parties, j'ai souhaité faire intervenir la voix des dirigeants sous la forme de verbatims en vue d'apporter un éclairage pratique et contextuel à la théorie. A ce titre, j'ai réalisé des entretiens auprès de onze dirigeants associatifs ou porte-paroles, issus de sept ONGE différentes⁸. Consciente que le terme de performance résonne de façon dissonante avec le langage des ONGE, j'ai volontairement souhaité les interroger sur le sens que ces représentants lui attribuent. Quatre questions principales structurent ainsi ces entretiens : 1. Peut-on parler de performance au sein d'une ONGE ? 2. Qu'est-ce qu'un résultat satisfaisant ? 3. L'efficacité peut-elle être considérée comme une valeur de votre ONG ? 4. Est-ce que les partenariats permettent à l'ONG d'être plus efficace ? Cette étude exploratoire repose sur trois objectifs : tout d'abord, elle vise à m'aider à prendre du recul vis-à-vis de ma propre expérience et, de fait, à m'approprier au mieux le contexte et les enjeux auxquels ces dirigeants d'ONGE font face. Ensuite, elle permet de rendre compte de ma propre démarche de recherche dont les premiers temps ont été caractérisés par des allers et retours entre théorie et terrain. Enfin, il s'agit de créer des liens entre la voix des ONGE, et la voix du corps académique qui prédomine dans le cadre de ces deux premières parties. **À l'issue de cette réflexion, il s'agit ainsi de proposer un nouveau cadre méthodologique pour aborder la performance.**

Si la performance est qualifiée de « mot-valise » (Bourguignon, 1997), je considère cela moins comme un frein que comme une opportunité de l'adapter au contexte de notre objet d'études. Dès lors, nous prenons le philosophe François Jullien au mot lorsqu'il nous dit : « *Un décalage est à tenter. Décaler s'entend aux deux sens du terme : opérer un certain déplacement par rapport à la normale (celle de nos habitudes de pensée) en passant d'un cadre à l'autre qui fasse bouger nos représentations et remette en mouvement la pensée ; et aussi décaler au sens d'enlever la cale : pour commencer d'apercevoir ce contre quoi nous ne cessons de tenir calée*

⁸ La méthodologie est détaillée au chapitre 7.4.

la pensée, mais que, par là même, nous ne pouvons pas penser » (Jullien, 2004, p.254). C'est donc ce décalage que j'ai tenté de faire, en élargissant toujours plus le spectre de mes lectures.

Il y a parfois des ouvrages ou des auteurs qui occupent une place déterminante dans le cheminement de la réflexion d'un chercheur. Pour ma part, « *La performance, une nouvelle idéologie ?* » de Benoît Heilbrunn et al. (2004), a joué ce rôle. Cet ouvrage est composé d'un recueil d'articles de chercheurs issus de disciplines très diverses sur le sujet des performances. Je l'ai lu plusieurs fois, persuadée que j'y trouverai des éléments qui pourraient faire avancer ma réflexion. J'ai ainsi fait la rencontre fictive avec quelques auteurs qui, assurément, ont modifié ma perception des choses. Dans cet ouvrage, une première réponse est apportée par le philosophe Bernard Stiegler. Il m'a ouvert la possibilité de dépasser une définition de la performance trop axée sur les ratios, et de l'envisager différemment, sous un nouvel angle. Il affirme ainsi, sans détour en évoquant le terme de performance : « *soit nous le dépassons et nous l'abandonnons, soit nous le réinventons* » (Stiegler, 2004, p. 209). L'abandonner ne me semblait pas être une option, car d'une part la performance est très largement utilisée dans le cadre de la littérature sur les ONG (Lee et Nowell, 2014), et d'autre part, ces dernières s'en sont elles-mêmes emparées pour assurer la pérennité économique de leur organisation. Ne pas parler de performance serait ainsi nier une réalité organisationnelle. Néanmoins, la performance étant affaire d'interprétation, la réinventer semblait être l'alternative à adopter. Si l'idée paraissait séduisante, une question d'importance restait cependant en suspens : comment faire ?

La solution à cette question est proposée quelques pages en amont par un auteur qui, au premier abord, paraissait bien éloigné de mes domaines de prédilection. Il s'agit de l'artiste et sémioticien, Dominique de Varine. Une phrase résonna de telle sorte qu'elle finira par être une réponse évidente : « *L'idée de performance ne peut se concevoir qu'au sein d'un parcours, d'une quête, et donc d'un récit* ». Qu'est-ce que l'action des ONG environnementales, portée par l'idée de sauver la planète, protéger la biodiversité et lutter contre les dégradations environnementales, si ce n'est une quête ? Considérer l'ONGE comme l'héroïne d'un roman qui performe en vue de la protection de la nature et de l'environnement, voici l'idée qui m'a permis d'adopter définitivement une approche interdisciplinaire et de me lancer dans la lecture et la compréhension de A.J. Greimas (1966), considéré comme l'un des pères fondateurs de la sémiotique structurale. La sémiotique, qui repose sur l'étude du sens, est apparue comme particulièrement adaptée pour définir ce terme dans le cadre spécifique des ONG environnementales. Le récit est alors apparu comme point de départ et me permettra au fil de mes lectures d'accéder à une deuxième forme d'analyse, le processus narratif. Ainsi ma méthodologie de recherche s'articule autour de deux grands axes ; premièrement une analyse du récit puis celui du processus narratif (Giroux et Marroquin, 2005) :

- **Analyse du récit (phase 1)** : l'analyse du récit comme texte vise à étudier le sens attribué aux performances selon le schéma narratif et le schéma actancier⁹ tels que proposés par Greimas. Pour ce faire, j'ai procédé à une analyse des récits de quatre ONGE qui ont développé des partenariats avec des entreprises privées.
- **Analyse du processus narratif (phase 2)** : mon objectif ici est d'interroger la façon dont la pratique des partenariats, qui est au cœur d'une tension idéologique au sein de l'ONGE, est rendue légitime. L'analyse de l'interprétation par les membres de l'organisation a été réalisée sur la base de 33 entretiens semi-directifs menés auprès de salariés et d'anciens salariés des quatre ONGE mobilisées dans la précédente phase.

La première phase de l'analyse place l'ONGE comme héroïne d'un récit tandis que la seconde la considère comme celle qui raconte l'histoire auprès de récepteurs-interprétants qui, à leur tour, vont en faire leur propre lecture. Cette distinction entre récit et processus narratif mérite ici quelques précisions.

Le récit permet d'envisager l'activité de l'ONG environnementale telle une histoire composée d'une mise en intrigue, d'une finalité. Il s'agit en quelque sorte de penser l'action de l'ONGE comme si elle composait un texte, un roman débutant par « Il était une fois... » et se terminant par une fin plus ou moins heureuse. À travers les différents supports de communication de l'ONGE, il est en effet possible de retranscrire une histoire. Les écrits provenant par exemple des rapports d'activité ou des sites internet sont autant d'éléments qui ensemble construisent un tout cohérent autour de l'action de l'ONGE pouvant être agencés dans le temps, et ainsi faire l'objet d'une mise en récit. L'ONG devient sujet-héros dont l'action-performance est dirigée en vue de la réalisation d'une quête qui est la protection de la nature et de l'environnement.

La performance de l'organisation est analysée grâce à des outils sémiotiques proposés par Algirdas Julien Greimas (1966), à savoir le schéma narratif et le schéma actancier. Le schéma narratif permet de décomposer les éléments du récit en quatre grandes étapes, au cœur desquelles se trouve l'action-performance. L'étape de la performance est centrale, car c'est celle qui permet le dénouement de l'histoire sans lequel le récit ne pourrait exister. Le schéma actancier quant à lui, permet de visualiser tout ce qui influence le cours du récit. Les actants sont ceux qui permettent un progrès narratif, qui font avancer l'histoire, de par leur fonction ou leur statut par exemple. Ainsi, l'action du sujet-héros (l'ONGE) est motivée, aidée, empêchée ou permise par des éléments matériels ou immatériels, tels que des individus, des objets, ou bien même des valeurs. À travers cette mise en récit, je propose une lecture de ce que recouvrent les performances des ONGE dans le cadre spécifique des partenariats avec les entreprises

⁹ Le schéma narratif et le schéma actancier sont au cœur des travaux d'Algirdas Julien Greimas qui, dans la Sémantique Structurale (1986), propose des méthodes d'analyse des récits.

privées, qui sont au cœur de ma problématique.

Cette approche me permet de distinguer plusieurs récits : au récit principal dans lequel l'ONG-héros vise la préservation de la nature et l'environnement, s'ajoutent des récits secondaires, c'est-à-dire des histoires dans l'histoire. Parmi la multitude de récits qui composent l'action des ONGE, mon intérêt se porte sur ceux qui mobilisent les entreprises partenaires. J'identifie également deux récits secondaires : d'une part, celui que je nomme le « récit de l'ONG gestionnaire » dans lequel l'ONGE vise la pérennité de l'organisation à travers, notamment, l'obtention et le maintien des fonds obtenus auprès d'entreprises ; d'autre part, celui du « récit de transformation » dans lequel l'ONGE accompagne l'entreprise partenaire pour réduire son impact sur l'environnement et ainsi transformer durablement le marché. Ce sont alors trois histoires qui mettent en scène trois performances de l'ONG-héros dans lesquelles les entreprises se trouvent tour à tour comme celles qui empêchent, celles qui décident ou celles qui permettent l'action. Quelle est la cohérence entre ces récits ? Telle est la question qui sera posée dans la suite de mon analyse.

Grâce à sa structure, le récit permet de dépasser les trois paradoxes de performance des ONGE.

En effet :

- Le récit permet d'envisager simultanément plusieurs performances et ainsi de faire coexister des idéologies ou logiques institutionnelles multiples ; si les récits secondaires doivent être cohérents avec le récit principal, ils peuvent tout à fait mobiliser des valeurs et des objets distincts. Aussi, les récits secondaires peuvent s'inscrire dans des temporalités différentes.
- Le récit permet d'agencer les événements dans un temps donné et donc de définir un résultat. En effet, sa structure doit nécessairement se baser sur un début, un milieu et une fin.
- Enfin, la définition des actants permet d'aller plus loin qu'une approche par les parties prenantes et de placer la nature et l'environnement au cœur de la performance des ONGE.

Cette première phase de l'analyse répond à l'objectif suivant : déterminer une méthode permettant de définir les performances des ONGE dans le cadre des partenariats avec les entreprises privées.

La deuxième phase de l'analyse porte sur le processus narratif. Il s'agit de s'intéresser à la relation entre celui/celle qui raconte l'histoire et celui/celle qui interprète. L'ONGE devient alors une conteuse d'histoires dotée d'une intention vis-à-vis de ses interlocuteurs : elle énonce les récits dont elle est le héros en vue de justifier son action, ses performances. Ses discours

sont notamment adressés aux membres de l'organisation qui dès lors vont en avoir leur propre lecture, et apporter un regard plus ou moins critique sur ces performances. L'organisation ainsi que ses membres se trouvent dans une posture de légitimation, voire de dé-légitimation des partenariats. Si l'ONG aborde la légitimation dans le cadre de stratégies visant à convaincre du bien-fondé de son action et ainsi réduire les tensions idéologiques, ses membres, et notamment ses salariés, vont user de ce processus pour juger de leur pertinence. La légitimation, définie comme étant un processus de fabrication collective de sens qui se produit par le biais du langage (Searle, 1979), de la communication (Suddaby, 2010) et de l'interprétation de textes (Czarniawski et Joerges, 1996), se trouve alors au cœur de l'analyse. Elle consiste pour les salariés à déterminer si la pratique des partenariats leur semble acceptable, convenable et appropriée par rapport à leur perception de ce qu'est et ce que fait leur ONG (Suchman, 1995). Ainsi, à travers 33 entretiens semi-directifs, j'ai analysé la façon dont les salariés reconstituent les récits de l'ONG et participent à l'émergence, à la disparition ou la redéfinition d'éléments qui les composent. Les valeurs, la place de l'entreprise ainsi que les moyens à mettre en œuvre sont réévalués de telle sorte qu'ils apportent un regard nouveau sur ce qu'est l'action-performance de l'ONG. Pour cette recherche, j'ai fait le choix de prendre en compte le point de vue des salariés et non des bénévoles. Plusieurs raisons justifient cela : la première vient du fait que le rôle et la responsabilité des bénévoles sont très différents selon les ONG et induisent ainsi une trop forte hétérogénéité de profils ; la seconde est que certains bénévoles occupent une fonction de responsabilité au sein de l'organisation, que ce soit en tant qu'administrateur ou membre du bureau. Considérés comme des porte-paroles de l'organisation, il peut être difficile de recueillir leurs points de vue personnels, ce qui est recherché dans le cadre de l'analyse.

La deuxième phase de l'analyse permet ainsi de répondre à l'objectif suivant : **déterminer le processus de légitimation d'une performance axée sur les partenariats**. En effet, la légitimation permet d'une part d'identifier la façon dont l'ONG justifie le recours aux partenariats avec les entreprises privées ; d'autre part, l'analyse permet de comprendre comment les salariés interprètent la pratique des partenariats et participent de leur côté à faire sens de ces performances et des paradoxes associés.

Par le biais des histoires, qu'elles soient restituées en tant que texte ou qu'elles s'envisagent dans l'action de conter, il s'agit donc d'envisager la performance des ONG environnementales autrement. Si les partenariats avec les entreprises privées permettent de financer l'activité, préserver l'emploi ou bénéficier d'une expertise, il est également intéressant de se poser la question de savoir si ces derniers sont crédibles et compatibles avec l'histoire portée et incarnée

par les ONGE. Ce travail a notamment pour but d'inviter les ONGE à se poser ces questions : est-ce là réellement l'histoire que je souhaite incarner ? Est-ce là la bonne façon d'envisager mon action ? Cette thèse s'adresse à la fois aux ONGE et à leurs membres, qu'ils soient bénévoles, salariés ou sympathisants, désireux de réaliser un travail réflexif sur le sens attribué à leurs actions. Aussi, la problématique des partenariats et du managérialisme ne se limite pas au seul contexte des ONGE : les établissements publics tels que les hôpitaux, les universités, ou les ONG de manière générale sont également concernés par des changements structurels pouvant à terme dénaturer leur action. Ainsi, s'interroger sur le sens de leurs performances avant de chercher à la mesurer semble constituer une réelle nécessité.

Ce document s'adresse également aux universitaires qui s'intéressent à l'organisation en général, et qui souhaitent se détacher d'une approche firmo-centrée. Au-delà de ma propre expérience, l'intérêt que je porte au cadre spécifique des ONGE vient notamment du fait qu'elles constituent des acteurs majeurs sur la scène locale, nationale et internationale, et dont le poids est renforcé par des enjeux environnementaux et climatiques de plus en plus préoccupants¹⁰. Elles constituent un champ d'études à part entière dans la littérature en sciences sociales, dont le contenu mérite à mon sens d'être alimenté, notamment en ce qui concerne les sciences de gestion. Grâce à une approche multidisciplinaire, mes travaux permettent d'apporter un cadre complémentaire pour penser la performance des ONG dont les modèles sont encore trop souvent représentés à travers l'analogie de l'entreprise. Une approche par le récit et la narration permet en effet de dépasser les paradoxes de performance identifiés : ils permettent d'aborder de façon simultanée plusieurs cadres idéologiques, de penser l'action sur des temporalités multiples et enfin de dépasser le cadre restrictif de la théorie des parties prenantes excluant la nature comme bénéficiaire. La performance n'est pas abordée à travers les outils de mesure, mais à travers un processus discursif replaçant au cœur de la démarche la question du sens et de l'interprétation.

À travers cette thèse, je souhaite ainsi redonner ses lettres de noblesse à un terme, celui de performance, dont on restreint souvent le sens à un cadre managérial, parfois perdu dans les méandres du sens commun à tel point que certains ne cherchent plus à le définir. La performance peut ainsi être compatible avec la visée écologiste des ONGE, dès lors que celle-ci n'est plus observée à travers les lunettes de l'entreprise.

La thèse se compose de trois principales parties : tout d'abord, pour comprendre les actions présentes et les perspectives liées à l'action des ONGE, il convient de s'intéresser à leur histoire

¹⁰ En témoigne les derniers rapports établis par le Giec (Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat) notamment

(Partie 1). Les ONGE se caractérisent à la fois par un passé mêlant l'écologie, reposant sur une approche scientifique de la nature, et par l'écologisme dont les perspectives s'inscrivent davantage dans une visée politique et idéologique, en opposition au modèle capitaliste (*chapitre 1*). Les partenariats entre ONGE et entreprises se développent de façon plus tardive, favorisés par l'avènement du développement durable et de la responsabilité sociétale des entreprises. D'une relation principalement basée sur la contestation, les partenariats reposent sur une ouverture au dialogue et à la concertation (*chapitre 2*). Cette relation favorise ainsi une forme de compromis idéologique, effaçant les frontières entre écologisme et managérialisme et interrogeant sur le sens même de leur action (**Partie 2**). Développant une relation d'interdépendance, les ONGE doivent rendre des comptes de leur activité à leurs financeurs, et se professionnalisent dans une optique d'efficacité et de performance (*chapitre 3*). Cette mutation progressive vers un être hybride est favorisée par une littérature qui privilégie l'analogie de l'entreprise dans la définition de la performance des ONG (*chapitre 4*). Or, les ONGE se caractérisent par des spécificités, prenant la forme de paradoxes, dans la définition de leurs actions notamment sur le plan idéologique (*chapitre 5*). Face à ce constat, une redéfinition de la performance des ONGE paraît ainsi nécessaire, permise grâce à la narration (**Partie 3**). La narration constitue un cadre méthodologique, que j'aborde d'une part en tant que récit, et d'autre part en tant que processus narratif (*chapitre 6*). Après une description des choix méthodologiques et épistémologiques qui ont été opérés dans le cadre de ces travaux (*chapitre 7*), je présente l'analyse et les résultats dans une quatrième partie (**Partie 4**). Les différents récits des ONGE sont exposés dans le *chapitre 8*, tandis que le processus narratif, reposant sur l'analyse de la légitimation du point de vue de l'ONG puis des salariés, est analysé dans le cadre du *chapitre 9*. Dans une cinquième partie (**Partie 5**), les performances des ONGE sont définies, ce qui permet de mettre en avant les modes de résolution des paradoxes ainsi que les nouvelles tensions qui émergent de l'interprétation des salariés (*chapitre 10*). Enfin, j'expose les apports, les limites et les futures voies de recherche (*chapitre 11*).

Le nom des ONG n'est pas cité, car il s'agit non seulement de préserver leur image et leur volonté de confidentialité autour d'un sujet qui peut être polémique, mais aussi de prendre du recul vis-à-vis de situations particulières pour adopter un point de vue plus général.

1 HISTOIRE D'ONGE : ECOLOGIE, ECOLOGISME ET PARTENARIATS

Pour comprendre la relation qui lie aujourd'hui les ONG environnementales et les entreprises, il est intéressant de revenir sur l'histoire de ces ONG en France, de la naissance de l'écologie à nos jours. Le contexte dans lequel les ONG se sont développées est particulièrement important, ce dernier ayant influencé leurs modes d'action et leur place au sein de la société. Les auteurs abordant ce sujet semblent s'accorder sur l'existence d'une période charnière au cours du XXe siècle que sont les années 60-70. En effet, nous verrons que, d'une approche scientifique axée sur la connaissance des espèces et de leurs milieux, les ONG, portée par des ambitions idéologiques, ont peu à peu tourné leur action vers l'écologisme (**Chapitre 1**). Cette idéologie environnementale s'est construite en opposition à un modèle basé sur des perspectives de développement et de croissance considéré comme destructeur de la nature et de l'environnement. Ce n'est qu'à partir des années 90 que les ONG vont considérer les entreprises dans le cadre de leurs actions : d'une relation basée sur la contestation et l'opposition, ONG et entreprises vont peu à peu s'ouvrir au dialogue, portées par un engouement international et national en faveur d'un développement durable, deux notions qui jusqu'alors semblaient antinomiques (**Chapitre 2**). Certaines ONG, considérées comme parties prenantes, développent de nouveaux modes de coopération avec les entreprises privées parmi lesquels les partenariats. Les partenariats sont en effet l'occasion pour l'entreprise d'agir en faveur d'une responsabilité sociétale tandis que les ONG y voient un moyen de financer leur activité tout en participant à réduire l'impact de leur partenaire sur la nature et l'environnement.

Chapitre 1 - Idéologie au sein des ONG environnementales : de l'écologie à l'écologisme

L'action des ONG environnementales en faveur de l'environnement a débuté en France il y a plus d'un siècle. Au fur et à mesure des années, le paysage associatif a évolué, passant d'une culture principalement axée sur la science et la connaissance naturaliste, à une activité qui, tout en gardant un lien fort avec ses préoccupations d'origine, s'est davantage tournée vers des objectifs visant un changement de modèle de société. Ainsi, leur action s'est peu à peu imprégnée d'une idéologie écologiste qui s'est construite en opposition avec un modèle capitaliste. Se tourner vers le passé des ONGE permet de mieux comprendre les enjeux actuels relatifs au développement des partenariats avec les entreprises privées. L'objectif n'est pas d'établir un état des lieux exhaustif du réseau associatif œuvrant pour la nature et l'environnement, mais de montrer, à travers quelques exemples, l'évolution qui s'est opérée en France.

1.1 Période pré - années 70 en France : un mouvement écologique principalement naturaliste et scientifique

Naissance de l'écologie comme discipline scientifique

La mobilisation des hommes et des femmes pour la protection de la nature et de l'environnement n'appartient pas qu'à la seule Histoire du XXe siècle. Rémi Luglia (2015) évoque la notion de myopie temporelle quand il souligne le manque de travaux historiques sur la période précédant la seconde moitié du XXe siècle. Ainsi, lorsque Patrick Matagne (2003) débute son article par « *L'écologie fait irruption dans les années 60-80* », il réduit son champ à la seule écologie politique, ignorant ce qui la précède. Si le terme « environnement » n'apparaît dans le dictionnaire qu'à la fin des années 60 (Charvolin, 2001), le terme « écologie » serait né en 1866 sous la plume de l'allemand Ernst Haeckel, biologiste darwiniste, pour évoquer la science qui étudie les rapports entre les organismes et le milieu où ils vivent. En mettant en avant les interactions entre les espèces et l'importance des milieux dans leur existence et leur devenir, Charles Darwin a très largement permis le développement d'une

science portée sur l'écologie. L'écologie vise à décrire le monde du vivant, « *de comprendre les causes de la diversité spécifique et les raisons de sa variation dans différentes communautés* » (Barnaud et Lefeuvre, 1992). La notion d'écosystème naît quant à elle en 1935 sous la plume du botaniste britannique Tansley pour insister sur l'importance du milieu dans lequel interagissent les espèces. Finalement, en 2015, Luglia définit l'écologie comme « *l'étude de la relation des êtres vivants entre eux et avec leur milieu* ». L'écologie est donc bien en premier lieu associée au domaine de la recherche scientifique, située à la croisée entre plusieurs disciplines des sciences naturelles, à commencer par la géographie botanique (Matagne, 1996). Si les premiers chercheurs écologues ne prennent pas en compte les conséquences de l'activité de l'homme, l'écologie scientifique du XXe siècle amène à s'interroger sur les causes et les conséquences de l'évolution des milieux, favorisant ainsi l'émergence d'initiatives de conservation. Une autre forme d'écologie basée sur la conservation biologique semble ainsi faire son apparition : celle-ci porte alors davantage sur une appréciation normative du vivant (ce qui est bien ou mal ; acceptable ou non), la diversité biologique étant perçue comme positive tandis que l'extinction des espèces est considérée comme négative (Barnaud et Lefeuvre, 1992). C'est à travers ces objectifs de conservation que sont nées de nombreuses structures associatives.

Les premières organisations de protection de la nature en France : une action centrée sur la science et la conservation

La période précédant les années 60-70 est ainsi caractérisée par la montée en puissance de l'écologie, et l'avènement des premières organisations environnementales pour défendre les droits de la nature. Les premières associations sont basées sur la connaissance scientifique et participent grandement à l'établissement d'un cadre administratif et juridique pour protéger les écosystèmes menacés. En France, la première organisation associative en lien avec la protection de la nature est née en 1854 sous le nom de Société zoologique d'acclimatation. À sa tête se trouve Isidore Geoffroy Saint-Hilaire, zoologiste français alors professeur au Muséum national d'Histoire naturelle. Cette première structure vise à « *l'introduction, à l'acclimatation et à la domestication des espèces d'animaux utiles ou d'ornement* » et « *au perfectionnement et à la multiplication des races nouvellement introduites ou domestiques* »¹¹. La Société zoologique d'acclimatation a donc une approche utilitariste de l'environnement et vise à introduire des espèces exotiques sur le sol français.

¹¹ <https://www.snpn.com/la-snpn/notre-histoire/>

« Il ne s'agit de rien moins que de peupler nos champs, nos forêts, nos rivières d'hôtes nouveaux ; d'augmenter le nombre de nos animaux domestiques, cette richesse première du cultivateur ; d'accroître et de varier les ressources alimentaires, si insuffisantes, dont nous disposons aujourd'hui ; de créer d'autres produits économiques ou industriels ; et, par là même, de doter notre agriculture, si longtemps languissante, notre industrie, notre commerce et la société tout entière de biens jusqu'à présent inconnus ou négligés, non moins précieux un jour que ceux dont les générations antérieures nous ont légué le bienfait. »

Geoffroy Saint-Hilaire Isidore, « Allocution dans la réunion préparatoire du 20 janvier 1854 », Bull. SZA, 1854, p. vii-viii.

Au fil des ans, et face à l'observation des dégradations de l'environnement, la Société zoologique d'acclimatation change de statut et devient en 1960 la Société nationale de protection de la nature (SNPN). Elle vise à lutter contre l'appauvrissement de la biodiversité en France et dans le monde et revendique une approche scientifique de l'écologie et de la biologie de la conservation. La SNPN est avant tout une société savante : de par son cumul de savoir scientifique, sa forte mobilisation et sa longévité, elle devient l'aïeule incontestée et le symbole de la naissance du mouvement de protection de la nature en France. Cette organisation a par ailleurs permis la création de plusieurs structures associatives dont, en 1912, la Ligue de Protection des Oiseaux (LPO). À l'origine, la LPO est créée en vue de mettre fin au massacre du macareux moine en Bretagne, oiseau marin qui est depuis devenu son symbole. Son action est avant tout basée sur la connaissance ornithologique, à l'image de son premier Président, ornithologue de profession, mais s'étend rapidement à la protection des espèces et des espaces ainsi qu'à l'éducation et la sensibilisation à l'environnement. L'ancrage scientifique reste une caractéristique forte de ce mouvement associatif. Ces associations de type « naturalistes » réunissent ainsi scientifiques et amateurs pour observer la nature, collecter des informations et ainsi produire de la donnée (Alphandéry et Fortier, 2011). Une partie des associations naturalistes de France se regroupe en fédération en 1968 sous le nom de la Fédération française des sociétés de protection de la nature (FFSPN), qui devient en 1972 France Nature Environnement (FNE).

Par ailleurs, en parallèle de l'apparition des fédérations qui structurent le tissu associatif français, de nouveaux types d'organisations environnementales apparaissent, plus

internationales, dont l'action est axée sur la collecte de fonds en faveur de la biodiversité. En 1960, Sir Julian Huxley, biologiste britannique et directeur de l'UNESCO, établit un état des lieux alarmants sur l'état de la biodiversité en Afrique de l'Est. Le scientifique publie ainsi une série d'articles qui interpellent experts, entrepreneurs et scientifiques. En 1961, ils rédigent ensemble le « Manifeste de Morges » qui constitue les fondements de cette nouvelle fondation qu'ils dénomment le World Wildlife Fund (WWF). Le WWF apparaît dans le paysage français en 1973 et poursuit comme premiers objectifs la protection du balbuzard de Corse et du flamant rose en Camargue. L'un des principaux enjeux qui est mis en avant est que la protection de la faune, au niveau planétaire, nécessite de l'argent. En tant que fondation sa mission porte principalement sur la collecte de fonds pour le soutien à des projets au niveau international de préservation de la biodiversité. L'activité de conservation apparaît ainsi sous une autre forme, celle de fondation internationale, dont les origines reposent également sur la science et l'écologie.

Les premières organisations de protection de la nature et de l'environnement qui se sont développées en France dès la fin du XIXe siècle et jusqu'à la fin des années 60 sont ainsi caractérisées par une approche écologique forte, c'est-à-dire basée sur la connaissance scientifique de la biodiversité. Car, en effet, l'écologie est avant tout une science, comme l'affirme Sébastien Barot¹², dans une tribune du journal *Le Monde* : « *L'écologie est la science qui étudie les interactions entre les organismes, et entre les organismes et leur environnement physico-chimique, ainsi que les conséquences de ces interactions à toutes les échelles temporelles et spatiales possibles* ». Les actions des organisations environnementales sont, dans un premier temps, moins portées sur les causes des dégradations observées que sur la connaissance et la préservation des espèces et des milieux avec l'apparition des premières aires protégées en France. Comme l'affirme Vincent Gay (2008), il s'agit alors d'« *une écologie déjà militante, mais pas encore politique, et qui vise essentiellement la défense des milieux naturels, des sites et des espèces animales* ».

Cependant, les ONG se détachent peu à peu d'une approche exclusivement naturaliste et scientifique pour s'investir dans le champ institutionnel et politique, au sens de « *polis* », participation à la vie de la cité. Elles défendent auprès des instances publiques les intérêts de la nature et de l'environnement et visent à faire évoluer les cadres législatifs. Les organisations de

¹² Tribune de Sébastien Barot, Directeur de recherche à l'Institut de recherche pour le développement, au laboratoire IEES-Paris, dans *Le Monde*, le 08 novembre 2018

protection de la nature et de l'environnement investissent peu à peu le champ de la contestation. Dès mai 68, l'écologisme s'est peu à peu imposé en France et a contribué à la diversification du paysage des ONGE. Scientifiques et intellectuels ont participé à alerter sur les effets des activités humaines sur la nature et l'environnement, pointant l'enjeu politique lié à l'écologie.

1.2 Années 60-70 : de nouveaux visages au sein des mouvements associatifs et développement de l'écologie politique

Mai 68 : en quête d'un autre monde

La France, tout comme une grande partie des pays occidentaux, a connu un véritable tournant écologique au cours des années 60. Une prise de conscience collective des enjeux environnementaux va peu à peu s'opérer, notamment grâce à l'alerte lancée par des scientifiques sur les effets dévastateurs de certaines activités humaines. Rachel Carson est l'une d'entre eux : cette biologiste et écologiste américaine marque alors les esprits via la publication de *Silent Spring* en 1962 qui met en lumière les dégâts irréremédiables causés par l'usage des pesticides sur la nature et l'environnement. Cet ouvrage est devenu avec le temps un symbole et caractérise le début d'une période de contestation qui deviendra en partie politique.

En mai 68, la période est en effet à la contestation et les citoyens s'organisent pour remettre en cause le mode de fonctionnement de la société. Pourtant, il n'est pas évident d'associer le mouvement écologique aux revendications portées par les manifestants de cette période charnière. Serge Moscovici l'affirme, « *écrire sur la nature dans les années 60 était ringard, vulgaire* »¹³. Mai 68 représentait avant tout des mouvements ouvriers et étudiants qui revendiquaient chacun plus de droits et de libertés. Cependant, la période est propice à la contestation et a permis à des mouvements, plus marginaux tels que les groupes féministes et écologistes de s'organiser et de petit à petit faire entendre leur voix.

Des chercheurs et intellectuels participent à cette mouvance et remettent en cause le schéma économique et le modèle industriel dans lesquels la société est engagée. C'est le cas notamment de Ivan Illich (1926-2002) qui constitue l'un des penseurs de la décroissance, considéré comme l'un des pionniers de l'écologie politique. Il théorise le concept de contre-productivité, promeut un modèle basé sur la qualité plutôt que la quantité à tout prix, sur le faire mieux avec moins.

¹³ Blog de Mediapart, par Stéphane Lavignotte, le 16/11/2014 – en ligne

« L'homme moderne a du mal à penser le développement et la modernisation en termes d'abaissement plutôt que d'accroissement de la consommation d'énergie. Pour lui, une technique avancée rime avec une profonde intervention des processus physiques, mentaux et sociaux. Si nous voulons appréhender l'outillage avec justesse, il nous faut quitter l'illusion qu'un haut degré de culture implique une consommation d'énergie aussi élevée que possible. »

Ivan Illich, *La Convivialité*, 1973.

À la critique anti-capitaliste se construit en parallèle une défiance à l'égard de la modernité et de la technique qui fait écho aux premiers écrits de Bernard Charbonneau et Jacques Ellul (2014). La modernité est alors associée à une accumulation irréversible des techniques, à une soumission de l'homme à la machine et de fait à une déconnexion de la nature dommageable d'un point de vue moral et politique (Ellul, 1954). Aussi, dans la lignée des écrits d'Illich, le philosophe André Gorz (1923-2007) participe à l'émergence de l'écologie politique en France en publiant une série d'articles remettant en cause le système en place. Il opposait alors deux visions de l'écologie : d'une part l'écologie de marché qui se caractérise par l'« expertocratie » et s'inscrit dans la continuité du système économique en place ; et d'autre part, une écologie émancipatrice et anticapitaliste, qui s'inscrit davantage dans la rupture (Zin, 2009). En défendant un nouveau modèle de société, ces intellectuels ont participé à l'émergence d'une écologie politique. La contestation est principalement orientée vers l'État et les pouvoirs politiques en place, considérés à cette époque comme seuls détenteurs d'un pouvoir légitime. La remise en cause du modèle économique n'est pas seulement l'affaire de quelques intellectuels. Les années 68 sont aussi marquées par la constitution du Club de Rome réunissant des scientifiques, des universitaires en sciences sociales, des représentants publics ainsi que des industriels, pour échanger sur les problèmes planétaires complexes. Le Club de Rome donne naissance en 1972 à un rapport qui vient à contre-pied de la période de forte croissance économique des « trente glorieuses » ; « *The Limits to growth* » ou « *rapport Meadows* » alerte sur les risques d'effondrement induits par la pression industrielle et démographique qu'implique une croissance sans limites. Si les préconisations d'une croissance zéro ne sont pas suivies, voire même vivement critiquées, elles font à cette époque l'effet d'un électrochoc.

Des ONGE engagées comme contre-pouvoir

Ce n'est plus l'approche scientifique qui prédomine, mais une approche visant à incarner un contre-pouvoir sur la scène politique. Un contre-pouvoir est défini par Yann Renaud (2001) comme une organisation critique ayant une capacité à apporter une contre-expertise ou des contre-propositions ; qui a un pouvoir de pression sur les décisions et une capacité de contrôle des agissements de l'autorité en place ; et enfin une organisation qui assure la promotion des outils démocratiques. Grâce à leur forte capacité de mobilisation liée notamment à une maîtrise de l'outil médiatique, certaines ONGE s'imposent comme des interlocuteurs à part entière sur la scène nationale et internationale. Cette nouvelle vague fait naître des mouvements plus militants¹⁴, mettant ainsi au cœur de leur action des préoccupations d'ordres moral et politique. C'est au début des années 70 qu'apparaissent aux États-Unis des ONG plus politisées dont l'action repose principalement sur la contestation : parmi elles, Greenpeace et les Amis de la Terre. Greenpeace est née en 1971 suite à une expédition visant à s'opposer aux essais nucléaires souterrains effectués par les États-Unis au large de l'Alaska. Cette intervention fut initiée par un groupe d'une douzaine de personnes issues d'horizons divers (quakers, hippies, journalistes, déserteurs de la guerre du Vietnam), alors réunies sous une organisation intitulée « *Don't make a wave Committee* ». Pour cette expédition, les militants acquirent un vieux chalutier, le Phyllis Cormack, sur lequel apparaissait en grandes lettres l'inscription « Greenpeace », la paix verte, qui devint ensuite le nom officiel de ce mouvement. Pendant les premières années de son existence, Greenpeace a ciblé son action notamment sur la lutte contre le nucléaire et la chasse des baleines. L'objectif de l'ONG est d'aller sur le terrain et de bousculer l'opinion publique internationale grâce à des opérations médiatiques de grande envergure (Fréour, 2004), et ainsi de faire pression sur les États. Suite aux premières actions de Greenpeace, les États-Unis (en 1972) puis la France (en 1974) stoppent les essais nucléaires dans l'atmosphère et en 1982, un moratoire illimité est adopté sur la chasse commerciale des baleines. Elle se construit alors une identité basée sur un activisme militant qui bouscule le paysage des ONG environnementales.

C'est également aux États-Unis que sont créés les Amis de la Terre (*Friends of the Earth*) qui portent alors comme objectif d'être une association militante et populaire mettant au cœur de son action la justice sociale. C'est en rencontrant à New York l'un des membres de l'association

¹⁴ Est militant une personne ou une organisation « qui cherche par l'action à faire triompher ses idées, ses opinions ; qui défend activement une cause » (définition du Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales)

américaine qu'Alain Hervé, journaliste et navigateur, décide de créer une antenne en France. Il se souvient alors :

« C'était une joyeuse époque, on étrennait le catastrophisme. La première crise de l'énergie, l'épuisement des ressources comme la pollution de l'air et des paysages étaient des nouveautés excitantes. On vivait encore dans la traînée de l'illumination de mai 68. On rêvait de communautés, de retour à la terre, de maisons solaires (déjà), de légumes bio, de troc... »
Alain Hervé, dans le *Canard Sauvage*¹⁵

Parmi ses premiers combats figurent la lutte antinucléaire ou la promotion de transports durables. Sa notoriété s'est notamment construite à travers les nombreuses « manif' à vélos » au printemps 1972. En 1973, Les Amis de la Terre éditent un journal, le *Sauvage*, caractérisant l'avènement d'une presse écologique¹⁶. Le premier numéro qui s'intitule « *L'Utopie ou la mort* » témoigne du caractère subversif de la revue. À cette même période, les Amis de la Terre-France ont la particularité de revendiquer une position politique et participent à plusieurs campagnes, notamment celle de René Dumont pour les présidentielles de 1974 et en 1981 avec la candidature de Brice Lalonde alors issu de la délégation parisienne (Vrignon, 2012). Cependant, ce lien entre ONGE et écologie politique finit par se distendre avec la création des partis écologiques¹⁷. Les ONGE clament une indépendance vis-à-vis de la sphère politique et économique, sur laquelle repose leur légitimité à représenter la société civile dans son ensemble. Leur projet est idéologique, mais se veut apartisan.



Figure 1: Exemples de Une des premières revues écologiques : *La gueule ouverte* n°50 du 26 avril 1975 ; le *Sauvage*, n°1 du 1er avril 1973

¹⁵ Extrait d'un article rédigé par Alain Hervé, paru dans « Le Canard Sauvage » n°103, numéro spécial du cinquantenaire des JNE (Journalistes écrivains pour la Nature et l'Écologie)

¹⁶ En 1972 apparaît également la première édition du journal écologique « La Gueule ouverte », sous la direction de Pierre Fournier, dessinateur de la revue Charlie Hebdo.

¹⁷ Le parti politique des Verts a été créé en 1984.

1.3 L'écologisme au sein des ONGE : une idéologie ?

Le paysage des ONG environnementales porte aujourd'hui les marques de cette histoire du XXe siècle oscillant entre écologie et écologisme. Il ne s'agit pas d'opposer une approche dite scientifique à une approche écologiste. En effet, les mouvements issus de la mouvance écologique ne sont pas dénués de vision politique tout comme, à l'inverse, ceux qui se disent écologistes ont su préserver un rapport aux sciences et à la nature qui légitiment leur raison d'être et leurs idées. La protection de la nature et de l'environnement dans le cadre des ONG serait ainsi née d'une approche relevant à des degrés divers d'une approche naturaliste et d'une approche politique¹⁸. Aussi, ceux que Dominique Simonnet dénomme les mouvements écologistes ne se limitent pas à ces deux seules approches, ceux-ci ayant été inspirés et marqués par d'autres mouvements et disciplines de l'époque. Ainsi, il écrit : « *Que l'on ne s'y méprenne pas : le mouvement écologiste n'est pas né de la transposition entre l'analyse biologique et le discours politique. Il a certes mûri sur les constats et les enseignements de la science écologie, mais ses racines sont plus profondes et plus étendues : il se trouve au confluent des différents courants sociaux qui se sont découverts des aspirations communes, et il s'est abreuvé à la source de théoriciens multiples. Son propos n'hésite pas à s'insinuer dans les domaines économiques, politiques et philosophiques* » (Simonnet, 1979, p 6).

Pour la suite de notre réflexion, et pour comprendre les enjeux relatifs au développement des partenariats avec les entreprises que nous aborderons par la suite, nous nous intéressons à la place de l'idéologie dans les ONGE. Il s'agit dans un premier temps d'identifier en quoi l'écologisme constitue une forme d'idéologie. La notion d'idéologie est caractérisée par de très nombreuses définitions dans la littérature en sciences sociales. Il convient donc ici d'en définir les contours et l'acceptation que nous en faisons pour notre travail.

Qu'est-ce qu'une idéologie ? Une notion polémique

L'idéologie a longtemps été considérée sous un sens péjoratif. Comme le dit Paul Ricœur, « *L'idéologie est toujours un concept polémique. Elle n'est jamais assumée en première personne ; c'est toujours l'idéologie de quelqu'un d'autre. Même lorsqu'on l'entend en un sens faible, l'idéologie est quand même le tort de l'autre. Personne ne se reconnaît jamais comme pris dans l'idéologie* » (Ricœur, 1984, p. 19). Beaucoup se réfèrent à la définition apportée par

¹⁸ Entendue dans son sens premier de participation à la vie de la cité (*polis*).

Karl Marx¹⁹ qui voit dans l'idéologie un miroir inversé renvoyant à une distorsion de la réalité, et dont l'objectif serait de maintenir une classe dominante, et de justifier un pouvoir en place. L'idéologie serait dès lors l'objet d'une représentation fautive et d'une manipulation. Il y aurait ainsi une idéologie déformante, surplombante et dominante qui contraindrait l'ensemble d'une société donnée.

Dans son ouvrage « L'idéologie et l'utopie », livre issu du cycle de conférences prononcées à l'Université de Chicago en 1975, Ricœur prend une distance avec la vision marxienne de l'idéologie. S'il ne contredit pas la **fonction de dissimulation** que peut avoir l'idéologie, Ricœur souhaite prendre de la distance avec la connotation péjorative que Marx lui attribue en insistant sur la fonction instituante de l'idéologie : celle de fonder un imaginaire symbolique. L'imaginaire détermine notre relation au monde et dépeint une certaine vision de la réalité. Il n'existe alors pas de réalité brute exempte de tout apport idéologique. Comme l'affirme Nils Brunsson, les idéologies « *décrivent à la fois comment sont les choses et comment elles devraient être* » (Brunsson, 1982, p. 38) à travers les discours.

L'idéologie sert également à la justification de l'autorité. À travers le processus de **légitimation**, il s'agit de faire usage de la rhétorique en vue de justifier un système en place. En s'appuyant sur les travaux de Max Weber, Ricœur considère que l'idéologie permet d'attribuer à l'autorité en place une « *plus-value de croyance* » permise grâce à la revendication de légitimité et à la persuasion. En effet, la prétention à l'autorité des systèmes en place est souvent supérieure à la croyance de la part des individus en sa légitimité. L'idéologie, par le biais de la légitimation, vise ainsi à justifier l'ordre établi.

Aussi, à la fonction de dissimulation et à la fonction de légitimation s'en ajoute une troisième : la fonction d'**intégration**. On retrouve ainsi les éléments de la définition apportée par Clifford Geertz (1973), régulièrement cité par Ricœur. Geertz considère que l'idéologie, systèmes de symboles et modèles sémantiques, est au fondement de l'identité d'une culture humaine. Elle est un ensemble de croyances, de récits historiques, de valeurs qui structurent la compréhension du monde par les individus. L'idéologie permet, à travers un système partagé de représentations au sein d'un groupe donné, de définir ce qui est ou ce qui doit être, ce qui est fait ou doit être fait. Elle a une fonction intégratrice qui assure la cohésion au sein d'un groupe social, et est un élément de structuration d'une culture, d'une identité collective. Comme l'affirme Ricœur, « *Tout groupe se tient debout, acquiert une consistance et une permanence grâce à l'image*

¹⁹ Dans l'ouvrage *L'idéologie allemande*, de Karl Marx et Friedrich Engels (1845).

stable et durable qu'il se donne de lui-même » (Ricœur, 1984).

Aussi, qu'elle soit dissimulation, légitimation ou intégration, on est amené à s'interroger sur la forme à travers laquelle l'idéologie intervient dans nos sociétés. Certains auteurs voient dans la fin du XXe siècle, marqué par un essoufflement du communisme ou du fascisme « la fin de l'idéologie » (Bell, 1997), comme d'autres évoquaient la fin des grands récits (Lyotard, 1979). Comme l'affirme Pierre-Henri Tavoillot (2011), à partir de 1989 suite à la chute du mur de Berlin, « aucun « autre monde » ne semble possible que celui de la démocratie libérale de marché ». Jean Baechler (1976) quant à lui, considérant l'idéologie sous sa forme politique et polémique, estime au contraire que plusieurs idéologies peuvent co-exister au sein d'une même société. L'auteur aborde dans son ouvrage l'idéologie dans son sens pluriel : il n'y a pas une idéologie, mais plusieurs idéologies au sein d'un même système social. Il affirme : « *La demande d'idéologie est directement tributaire des conflits et des polémiques politiques* » (Baechler, 1976, p.649). C'est parce qu'il n'y a pas de consensus sur la façon de répartir le pouvoir, les richesses et le prestige que cela favorise le développement de plusieurs idéologies au sein d'une même société. L'écologisme, qui préconise une société dans laquelle les ressources sont préservées, et dans laquelle l'idée de croissance et de développement est à repenser, se trouve ainsi dans cette posture polémique qui favorise l'émergence de l'idéologie. Ainsi se pose la question de savoir si l'écologisme peut être considéré comme telle : dans quelle mesure l'activité des ONGE, en partie fondée sur l'écologisme, est-elle motivée par des représentations idéologiques ? Simonnet, qui s'est intéressé à l'écologisme comme idéologie, nous permet d'apporter des éléments de réponse.

Simonnet et la définition de l'idéologie écologiste

L'idéologie de l'écologie est, comme nous l'avons vu, le plus souvent abordée à travers le terme d'écologisme. Simonnet nous en donne la définition suivante :

« Malgré les apparences, l'écologisme ne se réduit pas à l'environnement. Il pose en priorité la question du développement et du choix de ce développement, donc d'une démocratie mieux adaptée à la modernité. L'écologisme, c'est une analyse critique de la société industrielle, de son économie, de sa technologie, de ses institutions. C'est

aussi la volonté d'inventer la société postindustrielle fondée, non plus sur la matière, mais sur l'information, une société ouverte et diverse qui doit concilier deux forces divergentes, celle de la mondialisation, dans une politique et une économie désormais planétaires, et celle de l'enracinement, dans la diversité de ses cultures et de ses traditions. C'est enfin une sensibilité éthique qui cherche à replacer la personne au centre du mouvement de la société et tente d'appliquer ces idées dans l'exercice de la politique du moment... Tel est le puzzle écologiste. »

Dominique Simonnet, *L'écologisme*, 1979, p. 4.

La définition apportée par Simonnet sur l'écologisme nous paraît intéressante à plusieurs égards. D'une part, elle permet de relever le caractère critique de l'écologisme envers un système libéral et les institutions qui le composent. En se fondant sur une vision critique du système existant, l'écologisme semble avant tout s'être développé comme une contre-idéologie : il remet à la fois en cause la soumission de l'homme et de la femme au progrès technique, la notion de développement basée sur l'idée de croissance économique ininterrompue, et la figure de l'homo-economicus dont les intérêts portent principalement sur des valeurs telles que l'individualisme aux dépens de la nature ou de la culture. L'écologisme apparaît ainsi comme une réponse à un ensemble de crises (écologiques, économiques, sociales) responsables d'une perte de sens. Comme l'affirme Olivier Voirol (2008), « *L'idéologie naît [...] de la situation ouvertement conflictuelle propre à la modernité, elle répond à la menace de la perte d'identité et de la dissolution des référents symboliques* » (p. 67). De la même façon, Dominique Bourg (1996) associe la montée en puissance de la « pensée écologique » avec la crise de « l'idéologie économique²⁰ ». Il affirme : « *Il y a bien plutôt un socle commun à toute réflexion écologiste, à savoir le refus de l'« idéologie économique », au sens donné à cette expression par l'anthropologue Louis Dumont. Or, ce refus peut être total aussi bien que partiel et modulable* » (p.170).

Le deuxième point mis en avant par Simonnet est la volonté de conciliation entre d'une part la mondialisation et d'autre part un enracinement, rappelant l'approche largement reprise « penser

²⁰ « L'idéologie économique désigne la conception de la société qui est à l'origine et au fondement des sociétés occidentales, industrielles et modernes. Selon cette idéologie, l'ordre civil repose sur les droits des individus, lesquels sont principalement perçus comme des producteurs. Le cycle des activités économiques, celui de la production, des échanges et de la consommation, est alors réputé indépendant tant vis-à-vis de la nature que des autres dimensions de la société. Autrement dit, l'idéologie économique affirme les valeurs de l'individu et de la production et pose le principe de l'autonomie de la sphère des activités économiques. » Dominique Bourg, *Les Scénarios de l'écologie. Débat avec Jean-Paul Deléage*, Hachette (Questions de société), Paris, 1996, p. 13-14

global, agir local » de René Dubos²¹. C'est à travers cela que l'écologisme se détache d'une vision utopique, fondée sur un projet de monde alternatif, pour devenir idéologique. En effet, si l'utopie relève du rêve, du mythe, ancrée dans un futur imaginaire en rupture avec le présent (« un monde meilleur »), l'idéologie prend en compte les contraintes liées au contexte dans lequel elle est pensée. Il s'agit d'agir en lien avec les institutions en place, dans un contexte socio-économique donné, pour permettre une transition ou une amélioration du système. Ainsi, l'écologisme ne s'inscrit pas seulement dans un futur imaginé, il se conçoit dans le présent en lien avec le passé et ses traditions : il s'agit pour les mouvements écologistes « *d'appliquer ces idées dans l'exercice de la politique du moment* ». De fait, l'écologisme est axé sur le dialogue avec les acteurs du système en place et envisage la proposition de solutions sociales, économiques et politiques à des problèmes écologiques donnés.

Par ailleurs, le troisième point que nous pouvons relever dans cet extrait est l'association par l'auteur de l'écologisme à l'éthique. En effet, Simonnet décrit l'écologisme comme un mouvement basé sur une approche philosophique de la connaissance et de l'action. L'écologisme réinterroge le rapport entre l'homme et la nature ; se base sur des notions telles que la recherche du bonheur et l'harmonie ; et d'un point de vue plus pratique, prescrit une norme de comportements au quotidien (l'auteur parle lui-même de morale de comportement). L'écologisme est également basé sur une peur qui plutôt que de diviser semble au contraire faire sens au niveau collectif (Tavoillot, 2012) : « *elle offre, au fond, tout ce qui manque à nos sociétés désenchantées : elle fait sens (tout s'explique !), elle fait lien (tous ensemble !) et elle fait programme (agissons !). La perspective d'une menace (réchauffement climatique) ou d'une catastrophe (nucléaire) permet donc de mettre du sens dans un monde complexe qui semble ne plus en avoir. Il faut sauver le monde* »²².

Enfin, Simonnet parle de « puzzle écologique » démontrant le caractère pluriel de l'écologisme. L'écologisme n'existe pas seulement à travers les partis politiques qui se réclament des Verts ; il existe également à travers des mouvements citoyens plus ou moins organisés. Nous identifions ainsi dans ce puzzle écologique les organisations telles que les ONG environnementales, dont le projet et leur essence reposent en tout ou partie sur ces idées. En effet, les ONGE s'inscrivent dans l'écologisme dans le sens où elles font la promotion d'un modèle de société préconisant un certain nombre de comportements et d'attitudes. Constituées de membres, de donateurs, d'adhérents ou de sympathisants, les ONGE permettent une

²¹ René Dubos est un agronome, biologiste et écologue français ayant participé en 1972 aux travaux préparatoires du premier Sommet de la Terre à Stockholm.

²² Tavoillot P-H, Dans Philosophie Magazine, n°60, publié en juin 2012

mobilisation collective. Elles sont porteuses d'un discours basé sur des objectifs communs (lutte contre le changement climatique, préservation de la biodiversité, etc.), des valeurs communes (l'intérêt général, le militantisme, la démocratie), et des symboles (les logos d'ONG telles que Greenpeace ou le WWF, ou les figures médiatiques). L'écologisme, en tant qu'idéologie, repose tout à la fois sur le discours et sur l'action : « *l'idéologie est à la praxis sociale ce qu'est un motif à un projet individuel : un motif est à la fois ce qui justifie et ce qui entraîne* » (Ricœur, 1974, p.332). Grâce à sa fonction intégratrice, elle permet d'initier l'action en lui conférant du sens. De fait, au sein des ONG environnementales, l'idéologie écologiste peut être appréhendée en tant que motif à l'origine du projet associatif.

La parole aux dirigeants : ONGE et écologisme

1. Les ONGE ont un langage spécifique : « *Ce n'est pas un terme dans le vocabulaire associatif* » (S. ONG7).
2. Les ONGE visent comme objectif un certain modèle de société, voire un changement de modèle : « *on a une certaine mission qui est, d'une certaine façon, de contribuer à un changement de la société et donc il faut qu'on performe le changement sociétal* » (F. ONG6). Elle s'inscrit ainsi dans une forme de contre-idéologie.
3. L'action a une visée politique (bien qu'apartisanne) dans le sens où les ONGE agissent sur le plan institutionnel et vise à modifier les lois : « *dès 1970, on interrogeait le ministre de l'Agriculture sur les questions de pesticides. Et on continue à travailler sur l'application des différentes lois.* » (J. ONG1)
4. Pour reprendre les termes de Simonnet, les ONGE se positionnent dans un « puzzle écologique », les unes par rapport aux autres : « *je ne sais pas je prends [telle ONGE], par exemple, on n'est pas concurrents. Parce qu'en fait, enfin, on ne fait pas la même chose.* » (B. ONG1)
5. Elles ont une fonction intégratrice : l'action des membres de l'organisation repose sur la passion, le dévouement, des valeurs communes : « *notre première valeur c'est la passion* » (F. ONG6) ; « *On est tous des militants* » ; « *je dois quelque chose à ma structure, à la cause que je défends* » (Y. ONG4).

L'action des ONG environnementales se caractérise par un projet idéologique qui s'est construit en opposition avec un système basé sur la croissance, le progrès technique et le capitalisme. Ainsi, dès les années 90, les entreprises se trouvent au cœur de leur attention : d'abord considérées comme des cibles, elles vont peu à peu être identifiées comme des partenaires à leur action, marquant un nouveau tournant dans l'histoire des ONGE. Dans ce premier chapitre, nous avons analysé la naissance de l'écologisme au sein de ces organisations. L'objectif du

chapitre suivant est d'identifier comment, à partir des années 90, leur rapport avec les entreprises privées a évolué de la contestation à la concertation et les implications idéologiques que cela implique.

2.1 Les entreprises au cœur d'un modèle capitaliste contesté

L'écologisme s'est construit en partie sur la base d'une critique du capitalisme. Le capitalisme se caractérise par une « *exigence d'accumulation illimitée du capital par des moyens formellement pacifiques. C'est la remise en jeu perpétuelle du capital dans le circuit économique dans le but d'en tirer un profit, c'est-à-dire d'accroître le capital qui sera à son tour réinvesti* » (Boltanski et Chiappello, 1999, p.37). Cette accumulation est rendue possible grâce à l'entreprise, représentante d'un modèle économique dans lequel les moyens de production sont privatisés et dont les objectifs sont orientés vers la réalisation de profits. Différents auteurs voient dans les années 70 l'avènement d'une nouvelle forme de capitalisme (voire d'un nouvel esprit du capitalisme) : si Luc Boltanski et Eve Chiappello s'intéressent davantage aux transformations qui sont survenues dans l'entreprise après les années 68 (autonomisation au travail, baisse de la hiérarchisation, etc.), favorisant le développement d'un « nouvel esprit du capitalisme », d'autres, à l'image de Pierre-Yves Gomez (2019), mettent en avant le déploiement d'un « capitalisme spéculatif » basé sur une financiarisation de l'économie. Le développement des places boursières, les nouvelles promesses de rendements faites aux investisseurs ont participé à un mouvement de concentration des entreprises et la formation d'oligopoles.

Dans les années 90, les multinationales deviennent de plus en plus puissantes et développent un métapouvoir lié à un fort contrôle des ressources, une liberté quant aux choix d'investissement et à leur envergure internationale. En 1999, le chiffre d'affaires des cinq premières multinationales dépassait le cumul de 182 des 195 pays reconnus par l'ONU (Champion et Gendron, 2005 ; Dhaouadi, 2016). Cette montée en puissance des multinationales contribue au développement de mouvements altermondialistes, dont l'action vise à lutter contre une mondialisation néolibérale (Plihon, 2009). L'altermondialisme se caractérise par trois principales revendications : penser global et agir local ; constituer des contre-pouvoirs ; construire des alternatives. L'écologie constitue ainsi l'un des moteurs de la mobilisation des altermondialistes. Les institutions économiques et financières (le FMI et l'OMC notamment) et les grandes multinationales sont particulièrement visées dans les discours portés par ces

mouvements alternatifs. Certains syndicats agricoles s'en prennent directement à ce qu'ils perçoivent comme des symboles de la mondialisation : en 1999, les médias relaient le démontage du Mc Donald's de Millau orchestré par la Confédération paysanne dont l'un des porte-paroles est José Bové. Si les ONG ne se qualifient pas comme étant des organisations altermondialistes (Cohen, 2005), leur discours écologique permet de sensibiliser le grand public sur la responsabilité des multinationales concernant l'impact sur l'environnement. Jusqu'alors, les ONG environnementales privilégient des modes de pression indirects vis-à-vis des entreprises (Frooman, 1999 ; Rigling Gallagher, 2012). L'objectif est d'agir auprès de leurs parties prenantes (les consommateurs, le grand public, l'État) en vue de les contraindre à modifier leurs comportements. Les ONG sont porteuses d'un plaidoyer visant à faire évoluer l'outil législatif et réglementaire, et à inciter à un changement des pratiques de consommation (O'Rourke, 2005).

Cette mise en lumière de la responsabilité des entreprises sur les enjeux environnementaux constitue une opportunité pour les ONG, telle que Greenpeace, d'exploiter leurs compétences médiatiques pour interpeller le grand public. Ces campagnes de communication, qualifiées de « name and shame », nomment et blâment des entreprises dont les agissements sont considérés comme nocifs pour l'environnement. Par exemple, Greenpeace a réalisé une campagne contre Nestlé en 2010 pour son implication dans la déforestation, contre Volkswagen en 2011 pour les pollutions de leurs véhicules diesel, ou contre Lego en 2014 pour sa collaboration avec la plateforme pétrolière de Shell. Les Amis de la Terre de leur côté attribuent depuis 2008 des Prix Pinocchio, à contrepied des prix RSE²³, visant à mettre en lumière les pratiques obscures des entreprises dégradant l'environnement. Les ONG développent ainsi un rôle de surveillance (« watchdog ») visant à contrôler et à désigner les manquements des entreprises envers leur responsabilité environnementale (Baur, 2011). Certaines, à l'image de France Nature Environnement ou de la Ligue de Protection des Oiseaux, développent une expertise juridique et n'hésitent pas à se porter partie civile pour poursuivre en justice les entreprises responsables de dégradations environnementales sur le sol français. Plusieurs procès font jurisprudence, à l'image du procès Erika remportée en 2008 par la LPO contre Total²⁴, et permettent de faire avancer le droit de l'environnement, contraignant davantage les entreprises à respecter les écosystèmes.

²³ Responsabilité Sociétale des Entreprises

²⁴ « Le 11 décembre 1999, L'Erika coule au large du Penmarch (Finistère). Plus de 74 000 oiseaux mazoutés sont transférés vers les centres de soins et 150 000 oiseaux de mer périssent. La LPO gagne un combat exemplaire en obtenant de la Cour d'appel de Paris la reconnaissance du préjudice écologique qui fait désormais jurisprudence » (site internet LPO, Publication : 27 mars 2013)

2.2 Le temps du compromis idéologique

« *Le progrès, c'est la révolution faite à l'amiable* »

*Victor Hugo, cité par Nicolas Hulot*²⁵

Edwin Zaccai évoque la période des années 90 et 2000 comme étant celle de « l'environnementalisme gestionnaire » ou de « la modernisation écologique », rompant ainsi avec les approches de l'écologisme des années 70 (Zaccai et Urban, 2017). Le développement durable vient à contre-courant des idées de la décroissance, et la transition écologique devient compatible avec une économie « verte » (Aubertin, 2012). En effet, comme l'affirme Serge Latouche (2003), le développement durable vise davantage un objectif de développement qu'un objectif de durabilité ou de soutenabilité. Il voit ainsi cette notion comme un oxymore, le développement, associé à une croissance généralisée de la production et de la consommation à l'échelle mondiale, étant à l'opposé d'un système qui se veut alternatif ou durable. Pourtant, c'est bien à travers cet objectif de responsabilité et de durabilité que les entreprises et les ONG environnementales se sont ouvertes au dialogue. En étant porté sur le compromis, le développement durable permet de faire co-exister libéralisme économique et écologisme.

[Le développement durable : la conciliation entre économie et écologie](#)

La notion de « développement durable », traduit de l'anglais « sustainable development », est née dans le cadre du rapport de Brundtland²⁶ en 1987 dans lequel il est écrit : « *le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs* ». L'objectif est ainsi de prendre en compte, en plus des enjeux économiques, les enjeux sociaux et écologiques qui se font de plus en plus prégnants au sein des discussions internationales sur les perspectives de développement de l'ensemble des États. Des sommets internationaux se réunissent pour évoquer la poursuite de ces objectifs, à l'image du Sommet de la Terre de Rio de Janeiro en 1992 ou le Sommet mondial sur le développement durable de Johannesburg en 2002. Si ces sommets internationaux n'ont pas abouti à la mise en place de systèmes de régulations supranationaux, ils ont permis de mettre davantage en lumière la responsabilité des entreprises au-delà des seuls aspects économiques

²⁵ Propos de Nicolas Hulot dans une interview publiée par *Libération* le 19 avril 2019, en ligne

²⁶ Le rapport Brundtland est le rapport de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'Organisation des Nations Unies

et ainsi de les inciter à ouvrir le dialogue avec leurs parties prenantes susceptibles d'impacter ou d'être impactées par leurs stratégies de développement.

Durant les années 2000, le rôle de l'Etat-Nation s'affaiblit, et le mode de gouvernance intègre des acteurs privés tels que les ONG, en tant que représentants de la société civile, et les entreprises (Baur, 2011). Comme l'affirme Ulrich Beck, « *toute une série de nouveaux acteurs (entreprises multinationales, commissions d'arbitrage privées, institutions et ONG internationales) intervient pour aboutir à une situation où la diversité des formes de régulation, la variation des processus de création du droit, la diffusion des méthodes d'interprétation ainsi que l'application des normes et des standards sont désormais plurielles* » (Beck, 2003, p.159). Ce changement de gouvernance est évoqué par Jürgen Habermas sous le terme de constellation postnationale (Habermas, 2000). La régulation civile vise à mettre en œuvre des démarches volontaires de la part des multinationales et des ONG hors du cadre réglementaire au profit des droits humains, de l'environnement ou des droits des salariés. ONG et entreprises se trouvent donc sur le banc des échanges en marge des négociations, notamment à l'échelle internationale. S'ils défendent des intérêts d'abord opposés, ces rencontres internationales sont l'occasion d'opérer un rapprochement entre certaines d'entre elles. Dès lors, des initiatives pour proposer des cadres volontaires (hors du cadre législatif) se multiplient, à l'image du FSC (Forest Stewardship Council) réunissant dès 1993 ONG et entreprises en vue de développer des standards et permettre une gestion durable des forêts à travers le monde. La protection de l'environnement n'est plus abordée dans un cadre défensif par les entreprises qui deviennent aux yeux des ONG des acteurs porteurs d'initiatives, et donc des interlocuteurs à part entière.

En France, la mise en place du Grenelle de l'Environnement en 2007 marque un tournant dans les relations entre ONG et entreprises. Le Grenelle de l'environnement permet de réunir autour de la table un « collège des 5 » (État, élus, ONG, syndicats salariés et syndicats employeurs), favorisant la concertation et le dialogue entre entreprises et ONG. Aussi, le dialogue avec les parties prenantes entre peu à peu dans le cadre normatif. L'article 225 de la loi Grenelle 2²⁷ de 2010 impose aux entreprises cotées de communiquer tant sur la façon dont elles prennent en compte les intérêts des parties prenantes que sur leurs engagements stratégiques vis-à-vis de ces dernières.

²⁷ <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000025746900/>

Les principes du développement durable se traduisent au sein de l'entreprise à travers la notion de responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Même si ces deux notions sont souvent associées, le terme de RSE, dont le sens a évolué au fil des années, est né bien en amont du rapport Brundtland. Les premières démarches de RSE se sont d'abord traduites par une approche paternaliste s'inspirant d'une vision de l'entreprise qui prédominait au XIXe siècle, notamment aux États-Unis. Elle renvoie dans un premier temps à l'éthique personnelle du dirigeant de l'entreprise, et se fonde sur des valeurs morales et religieuses préconisant une gestion responsable de la propriété et l'aide aux plus démunis (Capron et Petit, 2011). La responsabilité des dirigeants se traduit alors, par exemple, par des actes de philanthropie en faveur de bonnes œuvres. Le concept s'est par la suite élargi et la RSE permet la mise en débat de la place et du rôle de l'entreprise dans la société. Il ne s'agit plus de voir la RSE comme un acte de générosité, mais comme un acte de responsabilité, c'est-à-dire d'envisager la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de ce qui l'entoure. À ce titre, l'organisation devient un acteur dans la société et doit donc rendre des comptes à ses parties prenantes sur les conséquences de son action sur les plans sociaux et environnementaux.

La RSE est définie comme étant « *l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* »²⁸. Plus encore que dans la définition du développement durable, la RSE renvoie à cette notion clé de partie prenante. Le terme de « partie prenante » est traduit de l'anglais « stakeholder », néologisme issu du terme « stockholder » qui désigne l'actionnaire de l'entreprise. L'actionnaire n'est alors plus le seul interlocuteur à qui l'entreprise doit rendre des comptes, sa responsabilité étant élargie à toute partie vis-à-vis de laquelle il y a un enjeu (« stake » en anglais). Une partie prenante est alors définie comme étant « *tout groupe ou individu qui peut affecter ou qui peut être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation* » (Freeman, 1984). Margaret Blair (1995) quant à lui voit les relations entre l'organisation et ses parties prenantes comme étant une constellation d'intérêts qui sont à la fois coopératifs et concurrents. L'un des enjeux de la théorie des parties prenantes est alors de hiérarchiser les diverses demandes potentiellement contradictoires soit entre elles, soit avec les

²⁸ Extrait de la loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement. Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil et Comité économique et social européen - Mise en œuvre du partenariat pour la croissance et l'emploi : faire de l'Europe un pôle d'excellence en matière de responsabilité sociale des entreprises, 2006 <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/>

intérêts de l'organisation elle-même. Les parties prenantes ont ainsi fait l'objet de très nombreuses classifications et typologies (Martinet, 1984 ; Carroll, 1991 ; Clarkson, 1995 ; Mercier, 2001 ; Pesqueux, 2002). Andrew Friedman et Samantha Miles (2002) distinguent quatre groupes selon que leur relation est compatible ou non avec les intérêts de l'entreprise, ou selon qu'elle est nécessaire (interne) ou contingente (externe) à son activité. De nombreux travaux font également référence aux apports de Ronald Mitchell, Bradley Agle et Donna Wood (1997) qui distinguent les parties prenantes sur la base de trois principaux critères, le pouvoir (1), la légitimité (2) et l'urgence (3). Le pouvoir (1) décrit « *une relation entre des acteurs sociaux au sein de laquelle un acteur social A peut faire faire à un autre acteur social B ce qu'il n'aurait pas fait sans cela* ». Il s'agit en d'autres termes du pouvoir d'influence d'un groupe sur les décisions organisationnelles, dépendant des ressources qu'il possède ou de degré d'interdépendance de leurs activités respectives. La légitimité (2) désigne la « *perception ou hypothèse générale que les activités d'une entité sont désirables ou appropriées à un certain système de normes socialement construit, à des valeurs, des croyances et des définitions* » (Suchman, 1995). Enfin l'urgence (3) constitue une demande de la part de la partie prenante qui nécessite une attention immédiate de la part de l'organisation. Les parties prenantes sont ainsi catégorisées, selon qu'elles réunissent un, deux ou trois de ces attributs. Cela permet à l'organisation d'identifier le degré d'attention qu'elle doit avoir par rapport à celles-ci et à leurs demandes et revendications. À partir des années 90, le développement durable devient un enjeu de société majeur et les ONG environnementales, en tant que représentantes de la société civile, sont identifiées par les entreprises comme des parties prenantes de plus en plus influentes et légitimes (Baur, 2011).

Typologies des ONGE en fonction de leurs relations avec les entreprises

Le paysage associatif est tellement varié que de nombreux auteurs l'évoquent à travers le terme de « *nébuleuse écologico-environnementale* » dans laquelle se rencontrent des logiques pédagogiques, militantes, voire même commerciales (Grisoni et Némoz, 2017 ; Ollitrault, 2018). Les modes d'action et le positionnement vis-à-vis des acteurs privés varient d'une ONGE à l'autre. Des auteurs ont tenté d'établir des typologies permettant de rendre plus lisible ce paysage associatif dans le domaine de l'environnement, marqué par l'hétérogénéité de formes et d'engagements (Lascoumes, 1995 ; Waldvogel, 2011). Nous nous intéressons particulièrement aux catégorisations relatives aux relations qu'elles établissent avec le monde économique et/ou les bailleurs de fonds.

Les ONGE sont souvent le fruit d'une catégorisation binaire opposant deux positionnements : d'un côté, les organisations les plus critiques voire radicales, promotrices d'une écologie profonde en rupture avec le système actuel (identifiées comme étant les « dark greens » ou issues de la « deep ecology » inspirée d'Arne Naess²⁹) ; à l'opposé, les organisations dites consensuelles, les « bright greens », dont les fondements reposent sur une compatibilité forte entre technologies, développement et écologie. De même, Simone Pulver (2007) qui étudie les stratégies des ONGE vis-à-vis des groupements pétroliers, oppose les ONGE favorisant la confrontation et la dénonciation à celles qui s'inscrivent dans une démarche collaborative et partenariale.

Fanny Guillet et Tiphaine Leménager (2016) distinguent les différentes postures des ONG vis-à-vis des bailleurs de fonds. Certaines actions sont axées sur l'opposition, d'autres sur l'intégration (voir tableau ci-dessous) :

- D'une part, celles qui défendent un rapport antagoniste entre environnement et développement privilégient des actions basées sur le plaidoyer externe et la collaboration critique. Malgré cette posture critique, ces ONGE peuvent participer aux stratégies du bailleur ;
- D'autre part, celles dont la posture est basée sur une intégration des enjeux environnementaux et de développement ciblent principalement leur action sur la coopération environnementale et la prestation de services. La coopération induit une forte implication de l'ONGE qui participe activement à la mise en œuvre d'actions répondant à des objectifs définis en commun. Ces coopérations peuvent donner lieu à la formalisation d'un partenariat. Les prestations de services répondent à un besoin spécifique de la part du bailleur et l'ONGE devient un simple exécutant de l'action commanditée. On retrouve ce cas de figure notamment dans la réalisation d'inventaires naturalistes ou de gestion d'espaces naturels.

²⁹ Arne Naess, *Écologie, communauté et style de vie*, Éditions MF, 2008

| | Posture de l'ONGE | Rôle de l'ONGE | Modes d'action | Exemples |
|---|------------------------------|--|---|--|
| Opposition environnement/développement | Plaidoyer externe | L'ONGE cherche à modifier les cadres d'action et de décision qui régissent indirectement l'activité des bailleurs de fonds, ou à modifier les pratiques du bailleur afin qu'elles soient moins dommageables à l'environnement. | <p><u>Pression indirecte</u> : campagnes médiatiques d'alerte et de dénonciation, lobbying politique, sensibilisation du grand public.</p> <p><u>Pression directe</u> : action de sensibilisation ou de pression ciblée, courriers institutionnels, rencontres plus ou moins formelles.</p> <p><u>Poursuite via un mécanisme de recours judiciaire.</u></p> | <p><u>Exemples de pression indirecte</u> : campagne de communication de FNE sur l'agriculture (algues vertes, pesticides, etc.) en 2011 ; plaidoyer d'Oxfam contre les multinationales de la « fast fashion ».</p> <p><u>Pression directe</u> : campagnes de Greenpeace contre Lego, Volkswagen ; les Prix Pinocchio décernés par Les Amis de la Terre aux entreprises</p> <p><u>Recours judiciaires</u> : Procès contre Erika mené par la LPO</p> |
| | Collaboration critique | L'ONGE cherche à modifier les pratiques du bailleur afin qu'elles soient moins dommageables à l'environnement. | <p><u>Phase amont</u> : participation à l'élaboration de stratégies sectorielles, de principes, de référentiels d'action avec le bailleur.</p> <p><u>Mise en œuvre, conduite et contrôle du changement</u> : accompagnement de l'intégration des démarches promues.</p> <p><u>Phase aval</u> : évaluation, capitalisation, conseil.</p> | <u>Exemple phase amont</u> : accompagnement des entreprises dans leur définition d'un plan de mise en œuvre de la stratégie nationale pour la biodiversité (Humanité et Biodiversité aux côtés d'Eiffage ; France Nature Environnement aux côtés de Suez) |
| Intégration | Coopération environnementale | L'ONGE cherche à gagner le soutien du bailleur quant à ses propres activités. Elle vise à participer à la construction des activités dédiées du bailleur en amont de leur | <u>Phase amont</u> : sensibilisation aux thématiques environnementales, proposition de dispositifs d'action, élaboration de projet et négociation sur les approches. Ces échanges ont lieu dans le cadre de | <u>Exemples phase amont</u> : Surfrider Foundation a développé un partenariat avec RTE pour le déploiement de son dispositif Initiatives Océanes ; WWF France accompagne Bouygues Construction sur |

| | | | | |
|-----------------------|--|---|--|--|
| | | mise en œuvre. | relations informelles, de réseaux formels, ou de partenariats formels. Mise en œuvre des activités dédiées sur le terrain/rôle d'intermédiaires faisant le lien avec d'autres acteurs de terrain (via des projets sous contrats). <u>Phase aval</u> : soumission à l'évaluation, communication conjointe sur le thème ou le projet. | son engagement vers un approvisionnement plus responsable en bois ; au sein de la FNH, en marge des États généraux de l'alimentation, quatre petits-déjeuners d'échanges réunissant des partenaires ont été organisés. <u>Exemples pour la phase aval</u> : France Nature Environnement agit aux côtés de GrDF au sujet du développement des projets de méthanisation |
| Prestation de service | L'ONGE est prestataire et répond aux demandes du bailleur. | <u>Phase amont</u> : réponse aux appels d'offres. <u>Mise en œuvre</u> des activités commandées par le bailleur. | <u>Exemples</u> : la LPO réalise des inventaires naturalistes sur site sur la base de prestations ; Surfrider Foundation réalise des prestations de formation et de sensibilisation. | |

Source : Guillet, F. & Leménager, T. (2016). Organisations non gouvernementales d'environnement et bailleurs du développement : quelles interactions pour quelle efficacité environnementale ? *Mondes en développement*, 175(3), 131-148.

Les exemples de la colonne de droite ont été ajoutés au tableau d'origine.

Tableau 1. Posture des ONGE vis-à-vis des bailleurs

Les ONGE peuvent mener simultanément plusieurs modes d'action, à l'image de France Nature Environnement qui, si elle met en œuvre des partenariats avec des bailleurs publics et privés, développe également des actions juridiques et de plaidoyer pour faire appliquer ou faire évoluer l'outil juridique et législatif. Ainsi, son action est à la fois associée à une posture de coopération environnementale associant les enjeux d'environnement et de développement, et à une posture critique et d'opposition. Chaque catégorie n'est donc pas figée ou définitive et les organisations peuvent se retrouver dans plusieurs de ces catégories.

La parole aux dirigeants : la « concertation contestation »

« On est parti au départ d'une sensibilité naturaliste. Après, on a démarré sur les pratiques agricoles, sur les questions d'énergie avec le lancement du programme nucléaire, sur les questions de transports, etc. sur le fonctionnement global de la société. Ce qui nous a amenés à avoir une stratégie sur ce qu'on appelait la concertation contestation. Nous demandons à parler, à discuter, à dire voilà ce que nous pensons. On accepte le dialogue. Alors qu'il y avait d'autres associations, plus politiques, qui disaient 'nous on est contre, mais on ne dit pas qu'on est contre, pourquoi on est contre'. Et nous comme nous étions de formation scientifique, on voulait apporter des éléments concrets pour par exemple s'opposer ou demander la modification de tel projet. C'était la stratégie de concertation contestation. Quand on n'était pas d'accord, on le disait, mais on acceptait le dialogue. »
(J. ONG1)

Malgré cela, on peut observer dans le cadre de la littérature une forme de consensus sur la distinction de deux principales approches au sein des ONGE vis-à-vis des entreprises : celles qui privilégient la confrontation et celles qui privilégient la coopération (Alcock, 2008 ; Pulver, 2004 ; Winston, 2002). Dans le cadre de nos travaux, nous nous intéressons spécifiquement à ces ONGE qui privilégient la coopération avec les entreprises, à travers notamment la mise en œuvre de partenariats.

2.3 Les partenariats entre ONGE et entreprises

[Le partenariat comme forme de coopération entre ONGE et entreprises](#)

Portées par des ambitions de développement durable ou soutenable, les ONGE et les entreprises multiplient les formes de coopération, du simple dialogue aux partenariats. « *Par coopération, on entend d'abord la façon dont les individus rassemblent leurs forces, leur savoir-faire, leurs savoirs pour atteindre une fin* » (Doron et Parot, 1991, p. 157). Le mode de coopération le plus abouti entre ONGE et entreprises sont certainement les partenariats, également appelés « green alliances » (alliances vertes). En effet, ces partenariats, dits stratégiques, sont selon James Austin (2000) le stade le plus avancé dans la relation entre l'entreprise et l'ONG. Le sens étymologique du terme de « partenaire » renvoie tout autant aux notions de partage, de division et de séparation (Pelletier et al., 1998 ; Mérini, 2006). Il est ainsi un terme ambigu qui permet

de relier la division et l'association. Un partenariat est une forme d'alliance stratégique, un acte volontaire basé sur l'atteinte d'un objectif réaliste et potentiellement mesurable déterminé dans un calendrier défini d'un commun accord (Koch, 2005 ; Assens et Cherbib, 2010). « *L'objectif principal d'une alliance consiste à valoriser une complémentarité de ressources tangibles (actifs physiques, actifs financiers, immobilisations) et/ou de ressources intangibles (compétences, savoir-faire, réputation, notoriété de la marque, capital social) dans un projet collectif, mené par des [organisations] juridiquement et hiérarchiquement indépendantes* » (Trabelsi, 2012). Le partenariat est ainsi construit d'une part sur la réalisation d'un projet commun, et sur un apport de ressources de la part de chacun des partenaires. Dans une logique rappelant la théorie des jeux, la coopération est privilégiée à l'affrontement pour parvenir à une situation mutuellement positive, c'est-à-dire « gagnant-gagnant » (Axelrod, 1980).

Pour les entreprises, le partenariat avec une ONGE permet de répondre à plusieurs objectifs, la quête de légitimité et la préservation des actifs immatériels (Binninger et Robert, 2007). En effet, il permet de se positionner sur un marché où les consommateurs valorisent les entreprises affichant un engagement en faveur de l'environnement, de rassembler les salariés autour de valeurs de citoyenneté et de développement durable, ou bien de mettre en œuvre des objectifs stratégiques grâce à un échange d'expertise ou des actions de concertation. C'est également une façon d'anticiper voire d'infléchir les évolutions réglementaires ou sociétales qui contraignent le marché (Fougier et Pô, 2005). Du côté des ONGE, il s'agit non seulement d'obtenir les ressources financières nécessaires à leur action, mais aussi de réduire l'impact environnemental des entreprises, voire d'un secteur d'activité dans son ensemble par un effet domino. Les partenariats sont une occasion pour les ONGE d'ouvrir le dialogue et d'accéder aux décideurs en vue de faire changer l'organisation de l'intérieur (Baur et Schmitz, 2012).

La parole aux dirigeants : Partenariat et réciprocité

« On vise à développer le lien et les interactions entre les activités humaines et les impacts qu'elles peuvent avoir sur la biodiversité. Donc pour nous c'est très important d'avoir des partenaires privés d'entreprises. (...) Puisque parmi nos objectifs, il y a le fait de sensibiliser ces publics-là et trouver la convergence entre économie et biodiversité, entre les questions sociales et la préservation de la biodiversité. Donc nos partenariats participent à la réalisation de nos objectifs. Ce sont des conventions de partenariats qui impliquent donc du dialogue, de l'échange, de l'accompagnement réciproque. Les bases d'un partenariat, c'est un partage de valeurs minimum. » (S. ONG7)

Les partenariats entre ONGE et entreprises comme objet hybride : concilier des intérêts contradictoires

Les partenariats stratégiques se formalisent par un contrat construit sur la base d'une **négociation** consistant en l'évaluation de l'importance stratégique accordée aux actifs tangibles et intangibles apportés par chacune des organisations impliquées (Assens et Cherbib, 2010). Selon Corinne Mérini (2006), le fait que le partenariat suppose une négociation est ce qui le distingue d'un simple sponsoring ou d'une délégation : l'action qui en résulte ne doit pas être commanditée, déléguée ou uniquement financée sans autres contributions.

La négociation repose sur la controverse, des intérêts divergents et contradictoires et implique de fait « *le désir de débattre, en principe de bonne foi, des différends en cause sans vouloir imposer d'avance une solution unilatérale* » (Freund, 1983, p. 280). La négociation dans le cadre du partenariat implique à la fois les idées de **débat**, de **compromis** et d'**autonomie**. Le compromis, qui consiste à « *trouver un accord ou un arrangement sur la base de concessions réciproques ou de compensations* » (Freund, 1983, p. 284), doit être acceptable par l'ensemble des parties concernées. Mais si le compromis consiste à satisfaire des intérêts communs, il se caractérise également par le renoncement à d'autres intérêts. Selon Jürgen Habermas, un accord commun et réflexif ne peut être atteint que grâce au principe de la discussion, qu'il distingue alors de la négociation. Il affirme : « *dans la discussion pratique, ceux qui y prennent part s'efforcent d'appréhender de manière claire un intérêt commun ; dans la négociation d'un compromis, ils essaient de mettre en œuvre une péréquation d'intérêts particuliers et divergents* » (Habermas, 1999). Dans ses propos, le consensus se distingue alors du compromis, le premier faisant prévaloir l'intérêt commun, le second étant porté sur un accord non satisfaisant sur la base d'intérêts individuels et distincts. Un « *compromis pratique [...] n'empêche pas les désaccords sur les autres points et/ou sur les valeurs* » (Gauthier, 2003, p.2). Mais parce qu'on ne peut nier les divergences existantes entre les entreprises et les ONGE, il semble que les partenariats soient à la croisée entre d'une part le consensus, issu d'une discussion véritable basée sur un objectif commun et positif pour les deux parties, et un compromis, laissant supposer une divergence d'intérêts et de valeurs qui demeure malgré l'accord contractuel.

La parole aux dirigeants : le compromis

[Dans le cadre d'un partenariat], « si on leur vend entre guillemets un projet qu'on a et qui leur va bien, que c'est cohérent avec leurs visions, etc. Ils disent qu'ils veulent plus, on fera plus. On leur dit qu'on peut faire ça, on va faire ça. Ça dépend... ça peut être des négociations. Donnez-nous plus, on fera plus ou autre chose. Et après il y a des indicateurs qui peuvent être co-décidés sur ce qu'on peut faire en commun sur des outils, des livrables ... mais ce qui est compliqué, c'est quand derrière leurs grands airs, elles veulent surtout de la communication. [...] C'est qu'on voit le degré de sincérité n'est pas encore suffisamment élevé. » (F. ONG6)

Cette approche par le compromis est également adoptée par Amaia Errecart (2009) qui voit le partenariat comme un « *objet hybride* » : le partenariat est alors considéré comme un dispositif permettant d'établir un compromis entre deux mondes distincts. Sur la base des travaux de Boltanski et Thévenot (1991), Errecart associe d'un côté les entreprises au monde marchand dont le principe supérieur commun est la concurrence, et d'un autre côté les associations et ONG au monde civique qui repose sur le principe de volonté générale. Le compromis permet de résoudre les conflits de valeurs propres à chacun de ces mondes : « *La stabilité du compromis est assurée par un dispositif, qui consiste à extraire des éléments des objets relevant de plusieurs mondes et à les associer pour construire quelque chose de commun dépassant le monde auquel ils appartiennent* » (Errecart, 2009, p.108). Pour que le compromis perdure, il convient selon ces auteurs de baser l'accord mutuel sur une forme de relativisme, en vue de s'attacher davantage aux circonstances de l'accord plutôt qu'aux conflits de valeur. Ainsi, par ce relativisme permettant la séparation entre intérêts et valeurs, le partenariat permettrait d'établir un compromis entre deux idéologies distinctes : une idéologie écologiste d'un côté caractérisant le projet des ONGE et de l'autre une idéologie gestionnaire et managériale issue du monde de l'entreprise d'un autre côté.

Enfin, la négociation doit reposer sur l'autonomie des acteurs. Simon et Couturier affirment : « *le jeu de la négociation est aussi, du moins en partie, le jeu des autonomies. Être autonome, c'est se reconnaître dans sa différence et sa singularité et s'assumer comme tel sans se laisser imposer des perspectives contraires à ses valeurs et à ses orientations stratégiques* » (Siméon

et Couturier, 2017, p.91). On retrouve cette référence à l'autonomie dans le cadre des partenariats ONG-Entreprise à travers le terme d'« indépendance ». « *Dans une acception commune, autonomie est synonyme de liberté, d'indépendance ; elle est définie comme la capacité du sujet à décider pour lui-même des règles auxquelles il obéit, et à agir en conséquence* » (Winance, 2007, p.83). Plus qu'une valeur, l'indépendance est au sein des ONGE une condition justifiant leur statut et asseyant leur légitimité (Baur et Schmitz, 2012). C'est parce qu'elles sont indépendantes qu'elles peuvent s'exprimer au nom des citoyens et qu'elles peuvent prétendre défendre l'intérêt général (Couprie, 2012).

Nous verrons ainsi par la suite que la relation de partenariat, même si elle présuppose une autonomie de la part de chacune des parties, conduit au contraire à une relation a minima d'interdépendance, comme le montre la définition du terme dans le Dictionnaire critique de l'action sociale (1999) : « *Le partenariat est donc fondé sur un respect et une reconnaissance mutuelle des contributions et des parties impliquées dans un rapport d'interdépendance* ». L'idéal d'une relation mutuellement positive est alors remis en cause dans le sens où le compromis induit un conflit de valeurs (perte d'indépendance) pour au moins l'une des organisations. Par ailleurs, dès lors que la relation est déséquilibrée, le compromis permettant de faire co-habiter les deux idéologies est ébranlé. En effet, nous verrons que le partenariat induit un risque de managérialisme au sein des ONGE qui, historiquement, ont fondé leur action sur la critique d'un tel modèle.

CONCLUSION DE LA PARTIE 1

L'histoire des ONGE, qui s'étend sur plus d'un siècle, se caractérise par de nombreux héritages : d'une écologie scientifique axée sur la connaissance de la nature, les ONGE ont peu à peu cherché à combattre les sources des dégradations environnementales. L'action des ONGE s'inscrit alors sur la base d'une idéologie écologiste, militante, en opposition avec un modèle de croissance infini porté par le capitalisme occidental. Elles s'engagent ainsi dans une relation de confrontation avec les entreprises dont l'impact généré sur l'environnement devient de plus en plus préoccupant et incompatible avec un objectif visant l'harmonie entre les hommes et femmes et la nature.

Cependant, portées par des initiatives toujours plus nombreuses en faveur d'un développement durable et de responsabilité sociétale, entreprises et ONGE mettent en place des partenariats établis sur la base du dialogue et du compromis. « *Le progrès n'est autre chose que la révolution faite à l'amiable* » : ces propos de Victor Hugo, repris à plusieurs reprises par Nicolas Hulot, illustrent ainsi l'état d'esprit dans lequel ont été développés les partenariats. Si l'objectif demeure de changer de modèle de société, d'engager une « révolution » dans une optique de préservation de la nature et de l'environnement, les modes d'action s'envisagent davantage sur la collaboration.

Ce sont donc ces ONGE sur lesquelles se portera notre attention. En passant de la confrontation à la coopération, ces dernières ont dû redéfinir leurs modes d'action, impliquant de nouvelles représentations du rôle de l'ONGE et de son fonctionnement. C'est donc le temps du compromis avec les entreprises, qui s'incarne à travers la mise en place de contrats de partenariat. Cependant, le compromis doit, pour exister, se baser sur une forme de relativisme et une autonomie permettant de faire le lien entre deux idéologies distinctes caractérisant les partenaires : c'est-à-dire l'écologisme d'une part pour les ONGE et le managérialisme d'autre part pour les entreprises. Pourtant, nous verrons par la suite que, le partenariat ne permet pas seulement de faire co-exister deux idéologies, mais de favoriser le développement de la logique managériale au sein même des ONGE. L'idéologie écologiste dans l'ONGE se voit alors confrontée à une idéologie managériale, également évoquée sous le terme de managérialisme. Nous nous intéressons par la suite aux implications que cela suppose sur le sens de leurs actions, de leurs performances.

2 MANAGERIALISME AU SEIN DES ONGE : Vers une nécessaire redéfinition de la performance

Le management s'est vu attribuer le suffixe « -isme » dès lors qu'il a été considéré comme une idéologie (Klikauer, 2013). Le managérialisme est défini comme étant un « *système de description, d'explication et d'interprétation du monde à partir des catégories de la gestion* » (Chanlat³⁰, 1998), qui se caractérise « *par la place qu'il accorde à la notion de performance, par l'importance prise par la rationalité instrumentale et par la mise en avant des concepts d'auditabilité et de responsabilité* » (Avare et Sponem, 2008). Il devient une façon de penser, de se représenter le monde, et se déploie au sein d'une sphère sociale élargie qui dépasse le seul cadre de l'organisation. « *Tout "isme" tel que le managérialisme représente une doctrine constituée d'un ensemble partagé de croyances et de pratiques idéologiques communes* »³¹ (Klikauer, 2013). Le managérialisme en tant qu'idéologie n'est plus contesté et s'impose alors comme un mode de fonctionnement et de pensée logique et naturel.

Nous verrons dans le cadre de cette partie que l'intégration du managérialisme dans les ONGE est accentuée par le recours à des partenariats avec les entreprises privées, berceaux et vectrices des valeurs et du langage portés par cette idéologie. Même si écologisme et managérialisme semblent contradictoires, le constat d'une coexistence au sein de l'ONG ne se présente pas nécessairement comme une fatalité. Comme l'affirme Sylvain Lefèvre (2008) : « *les acteurs engagés ne subissent pas passivement cette évolution, qui adviendrait malgré eux, pas plus qu'ils ne la soutiennent unanimement, consciemment et stratégiquement, suite à une conversion synchronique et généralisée aux nécessités d'alignement sur le modèle entrepreneurial. Le constat est plus troublant encore pour l'observateur : la plupart des engagés agissent conformément aux injonctions managériales qui régulent leur organisation, tout en remplissant ces tâches sur le mode de l'enchantement militant* » (p. 17-18). Cette double idéologie nous amène alors à nous interroger sur le sens attribué à l'action des ONGE, et plus précisément sur leur performance.

³⁰ Chanlat, J.-F. cité p. 115, dans P. Avare et S. Sponem, « Le managérialisme et les associations », dans C. Hoarau et J.-L. Laville (sous la direction de), *La gouvernance des associations. Économie, sociologie, gestion*, Toulouse, érès, 2008, p. 113-129.

³¹ Traduit de l'anglais

Dans le cadre du **chapitre 3**, nous verrons que les partenariats participent à l'intégration au sein des ONGE de méthodes managériales axées sur l'évaluation et la performance. Loin de n'être qu'un outil servant de façon équilibrée les intérêts des contractants dans une logique « gagnant-gagnant » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2010), les partenariats établis avec les entreprises privées exposent les ONGE à des risques multiples. En effet, d'une part, ils créent une relation d'interdépendance, possiblement asymétrique, qui oblige l'ONGE à rendre des comptes de son activité ; d'autre part, la professionnalisation qui accompagne ce changement favorise l'avènement de l'entreprise-ONGE. D'une idéologie basée sur l'écologisme, l'ONGE doit composer avec une forme de managérialisme.

Dès lors, nous nous intéressons aux conséquences de cette double approche sur l'action des ONGE. Paradoxalement, nous choisissons de traiter ce sujet sous l'angle de la performance, dont l'usage du terme est le plus souvent associé à la pratique gestionnaire. Aborder l'agir des ONGE à travers la performance nous paraît essentiel pour deux raisons :

- La performance des ONG fait en effet l'objet d'une littérature abondante reposant sur l'usage de nombreuses analogies. Nous observons que la performance de l'ONG est abordée à travers l'analogie de l'entreprise, ce qui favorise une représentation managériale de l'organisation (**chapitre 4**). Cela met en avant la nécessité d'appréhender différemment cette notion, voire de la redéfinir.
- Deuxièmement, la performance permet de mettre en avant le caractère paradoxal de l'action des ONGE. En effet, nous comprenons que l'action des ONGE repose sur des tensions paradoxales qui constituent autant d'apories de la performance³² (**chapitre 5**) : premièrement, la tension idéologique liée au caractère hybride de l'ONGE implique une forme de conflit identitaire. En effet, l'hybridité peut être source de tensions dès lors qu'elle confronte des logiques sur ce qui est considéré comme étant légitime d'être (identité) et de faire (performance). Aussi, ce conflit idéologique est exacerbé par deux autres formes de tensions : d'une part, les performances des ONGE s'inscrivent dans des temporalités multiples induisant différentes lectures, potentiellement contradictoires, de ce que peut être un résultat ; d'autre part, la théorie des parties prenantes, sur laquelle reposent de nombreuses évaluations de la performance, ne permet pas de prendre en compte les intérêts de la nature et de l'environnement, contrairement aux intérêts des financeurs.

Ces observations nous amèneront sur la nécessité de « *décaler* » notre perception et de redéfinir la performance au sein des ONGE.

³² Une aporie est définie comme « *une contradiction insoluble dans un raisonnement* », Définition du Centre National de Ressources Textuelles Lexicales

Pour réaliser sa mission, l'ONGE doit obtenir des ressources, qu'elles soient humaines, financières ou matérielles. Les partenariats avec les entreprises privées reposent ainsi sur la base d'une contribution financière au bénéfice de l'ONGE. Ces contrats sont amenés à prendre fin à l'issue du projet, ou alors à être renouvelés avec l'accord des deux partenaires, permettant alors à l'ONGE d'obtenir de nouvelles ressources pour son action. L'entreprise, quant à elle, bénéficie d'une expertise, d'un accompagnement, de communication ou bien de légitimité. Le contrat est ainsi établi dans une optique de satisfaction de la part de l'ONGE et de l'entreprise, de parvenir à une situation où tout le monde en ressort gagnant. Pourtant, au-delà de l'intention ou de la promesse d'une relation harmonieuse, les partenariats impliquent des conséquences sur l'activité de l'ONGE qui apparaissent comme autant d'effets secondaires : interdépendance ; *accountability* ; professionnalisation et dégénérescence. Dans ce chapitre, nous proposons ainsi de nous intéresser à ces changements qui s'opèrent au sein des ONGE, favorisés par la mise en œuvre de partenariats avec les entreprises privées, et qui les poussent à s'inscrire dans une recherche d'efficacité et de performance managériales.

3.1 Rendre des comptes auprès des partenaires : une invitation à être plus efficace

Les ONGE face à une dépendance en ressources

« Il n'y a pas d'autonomie pure. Il faut savoir construire son autonomie en sachant de quoi on dépend. »

Edgar Morin³³

Les partenariats s'établissent dans une logique de complémentarité : chaque partenaire cherche auprès de l'autre un certain nombre de ressources tangibles et intangibles dont il a besoin pour parvenir à ses fins, créant dès lors une relation d'interdépendance entre eux. Mais cette interdépendance peut basculer au profit de l'une des organisations, créant une asymétrie de la

³³ Dans une interview faite auprès de l'Essec, école de management, <http://chaire-edgar-morin-complexite.essec.edu/>

relation, dès lors que l'échange n'est pas d'importance égale pour les deux organisations. Ce déséquilibre, s'il n'est pas nécessairement présent dès le début de la relation, peut également apparaître dans le temps (Quairel et Capron, 2013). À travers ces partenariats, les ONG deviennent interdépendantes avec les entreprises, voire sont soumises à une forme de dépendance vis-à-vis de ces dernières.

Jeffrey Pfeffer et Gérard Salancik (1978) se sont intéressés à la relation d'interdépendance entre acteurs économiques à travers la théorie de la dépendance en ressources. Chaque événement qui dépend de plus d'un agent est le résultat d'une relation d'interdépendance. Elle est une conséquence d'un système ouvert dans lequel les organisations doivent agir avec les éléments de leur environnement afin d'obtenir les ressources nécessaires à leur survie. C'est parce que les organisations ne sont pas autosuffisantes ou autonomes qu'elles cherchent des ressources au sein de leur environnement, qu'il s'agisse de ressources physiques, monétaires, d'information ou de légitimité sociale. De fait, elles ne contrôlent pas totalement les conditions nécessaires à l'accomplissement de leur action, notamment lorsque de la ressource requise dépend leur survie.

« Lors de la conclusion d'alliance, on peut penser qu'il n'existe pas a priori de dépendance, mais plutôt une interdépendance..., il est clair que la relation d'interdépendance est susceptible d'évoluer et de se transformer éventuellement en une dépendance unilatérale »

(Puthod, 1996).

Selon Pfeffer et Salancik (1978), plusieurs facteurs sont déterminants pour définir la relation de dépendance d'une organisation vis-à-vis d'une autre, parmi lesquels :

- ***L'importance de la ressource pour l'organisation ou à quel point cette ressource est indispensable à sa survie***

Comme l'affirme Erwan Quéinnec (2003), la survie des ONG « dépend de la participation, à leur projet d'entreprise, d'un certain nombre d'acteurs richement dotés en ressources stratégiques (donateurs, bailleurs de fonds, journalistes, faiseurs d'opinion, volontaires, etc.) ». Parmi ces ressources stratégiques figurent le financement, les ONG environnementales ne pouvant survivre sans avoir les moyens de leur action. À l'inverse, du point de vue de l'entreprise, si la recherche de légitimité ou de réputation est également importante, celle-ci dépend de plusieurs facteurs et non seulement de la relation qu'elle entretient avec les ONG environnementales (Grolleau et al, 2008). Un déséquilibre peut donc se créer.

- ***L'existence ou non d'alternatives***

Le degré d'influence de l'entreprise partenaire est corrélé à la capacité de l'ONG à recourir à d'autres sources de financement. James Thompson (1967, p.31) affirme qu'une organisation est dépendante de son environnement en proportion des besoins de l'organisation en ressources issues de ce dernier, et du nombre d'organisations qui sont en capacité de fournir ces ressources. Les ONG environnementales recourent à plusieurs sources de financement, parmi lesquels les financements d'origine publique (de l'Europe à la région en passant par les instances nationales telles que l'Ademe), la générosité du grand public (dons, legs, etc.), et les financements issus d'organisations du secteur privé. Moins les autres sources de financement sont accessibles, plus la dépendance des ONG vis-à-vis du secteur privé sera importante.

- ***La maîtrise de l'utilisation et l'attribution de la ressource par l'organisation***

Les ONG faisant face à une concurrence accrue entre elles (Ryfman, 2014), les entreprises ont la possibilité de déterminer à qui sont allouées ces ressources financières sur la base d'une sélection, et les conditions d'utilisation de ces ressources. Dans le cadre d'un partenariat, contrairement au mécénat, le financement est orienté vers un projet. La capacité à imposer des règles concernant la possession, l'allocation et l'usage de la ressource est source d'influence, c'est-à-dire qu'il a la capacité à modifier les aspirations, attentes et intérêts de l'autre selon les siens (March, 1955).

La parole aux dirigeants : les risques liés à la perte d'indépendance

« Beaucoup souhaiteraient à terme être indépendants de ces financements [pour] plusieurs raisons : d'une pour le côté chronophage ; deux, pour le côté restriction des actions possibles ; la troisième, c'est de ne pas dénaturer l'identité. Et souvent [des ONG] se retrouvent à développer des partenariats avec des structures qui peuvent être opposées aux valeurs qu'[elles] défendent. Il va y avoir un impact sur l'image qu'elles vont renvoyer. Ça peut délégitimer ces structures parce qu'elles se retrouvent aux côtés de partenaires qui font un peu tache par rapport aux valeurs qu'elles veulent défendre. » (C. ONG8)

Selon Erwan Quéinnec (2003), une relation d'interdépendance forte amène à une transformation de l'ONG en un statut de mandant qui doit dès lors répondre aux intérêts de la partie prenante dont sa survie dépend. Certains auteurs y voient jusqu'à une relation de domination établie entre les entreprises et les organisations non-gouvernementales du fait de ce besoin de financement émanant de ces dernières (Hardy et Philipps, 1998). Dorothea Baur et

Hans P. Schmitz (2012) parlent d'une relation de cooptation menant les ONG à aligner leurs intérêts avec celles des entreprises : *“We define co-optation as the ability of a corporation to “bring the interests of a challenging group into alignment with its own goals” (Trumpy, 2008, p.480)”. En effet, selon ces auteures, l'un des risques identifiés dans la relation de partenariats est pour l'ONG de perdre de vue l'objectif premier de sa mission et de limiter les actions de contestation même si celles-ci peuvent présenter une meilleure efficacité à un moment donné. Les enjeux liés à la survie de l'organisation et donc à la gestion peuvent prendre le pas sur le projet associatif et idéologique. À travers la remise en cause de la valeur d'indépendance, c'est leur identité organisationnelle qui est compromise. Par ailleurs, les partenariats impliquent de la part de l'ONG d'évaluer son action et de devoir rendre des comptes aux entreprises privées sur leur activité.*

L'accountability : évaluer et rendre des comptes des performances

La parole aux dirigeants : vers un fonctionnement par projet

« On a de plus en plus d'associations qui travaillent sous forme de projets. Parce que la puissance publique pousse à ça, parce que les financements aussi des associations poussent à ça. (...) Ça n'existe plus les subventions de fonctionnement, ou quasiment plus. Et donc on est obligé d'avoir recours à des financements publics ou privés qui conduisent à mettre en œuvre des projets ». (B. ONG1)

« L'entreprise qui avant arrivait et disait je vous file 50 000 euros vous en faites ce que vous voulez, il y en a de moins en moins et il n'y en aura plus. Elles disent OK j'ai 50 000 euros on fait quoi ensemble ? Et on construit le projet ensemble. De fait on est déjà vachement challengé, bousculé dans notre capacité à planifier ». (F. ONG6)

En tant que partie prenante de l'entreprise, l'ONGE est amenée à rendre des comptes. Cette action de rendre des comptes est abordée dans la littérature sous le terme d'*accountability* dont la signification appliquée aux ONG a évolué au fur et à mesure des années. Si dans un premier temps, le principe d'*accountability* consistait seulement en une plus grande transparence vis-à-vis des bailleurs, ce principe s'est progressivement élargi à l'ensemble des parties prenantes (bénéficiaires, bénévoles, adhérents et salariés) (Hielscher et al., 2017). Adil Najam (1996) estime que les ONG doivent rendre des comptes à trois types d'acteurs : les bénéficiaires (« *clients* »), ceux qui composent l'ONG (les membres, bénévoles, salariés), et enfin les

responsables ou donneurs d'ordre (« *patrons* »). Les bénéficiaires (*downward accountability*) sont ceux qui sont les destinataires du « service ». Ils peuvent aussi désigner les communautés qui bénéficient indirectement de leurs actions. Dans le cas des ONG environnementales, les principaux bénéficiaires sont des parties prenantes silencieuses (« la nature » ; « les générations futures »), réduisant ainsi leur influence sur l'organisation. La seconde catégorie concerne l'ONG elle-même (*inward accountability*), c'est-à-dire son organisation interne. Sa responsabilité vis-à-vis des membres (salariés, bénévoles, sympathisants) se porte sur la réalisation de sa mission et la bonne gestion des affaires internes.

La parole aux dirigeants : être efficace, un devoir vis-à-vis de ceux qui financent

« La performance économique, c'est l'idée d'optimisation de l'utilisation des moyens mis à notre disposition... voilà c'est des messieurs et mesdames tout le monde qui nous ont offert une partie de leur retraite, ou leur salaire. Pareil sur les entreprises... On se doit d'être d'une recherche d'efficacité et d'efficience optimales parce qu'on le doit à ceux qui nous font confiance et on le doit par rapport à notre mission, à notre mission sociétale. » (F. ONG6)

« J'ai un budget, c'est l'argent de gens qui nous font confiance, je n'ai pas le droit de le gaspiller ». (Y. ONG4)

Enfin, les « responsables », qui constituent la troisième catégorie, correspondent aux financeurs (donateurs, gouvernements, fondations, etc.) dont la demande se focalise sur le fait de savoir si l'argent a bien été dépensé pour le projet désigné (*upward accountability*). La notion d'« *upward accountability* » (qui peut littéralement être traduite par « responsabilité vers le haut ») est par ailleurs intéressante, car elle met en exergue l'existence d'une relation d'ascendance de la part des financeurs vis-à-vis des ONG.

Concernant la relation entre ONG et financeurs, Angela M. Crack (2013) distingue la *fiscal accountability* (responsabilité vis-à-vis des mécènes et donateurs) et la *commission accountability* (responsabilité vis-à-vis des donneurs d'ordre). La *commission accountability*, qui s'applique dans le cadre de partenariats, est un processus d'*accountability* dit fonctionnel, car il se focalise sur l'utilisation qui est faite des ressources et sur les effets immédiats sur l'action de l'ONG. Ainsi, les ONG, pour rendre des comptes à leurs partenaires, doivent établir des évaluations via par exemple des rapports d'avancement, justifiant de la sorte le financement qu'elles ont obtenu. L'évaluation opérationnelle répond à des besoins informationnels

(Quéinnec, 2003). Il s'agit principalement pour les financeurs de juger rétrospectivement de l'efficacité d'une action sur la base d'indicateurs. L'évaluation correspond à une demande de transparence à des fins de diagnostics (fonction sélective).

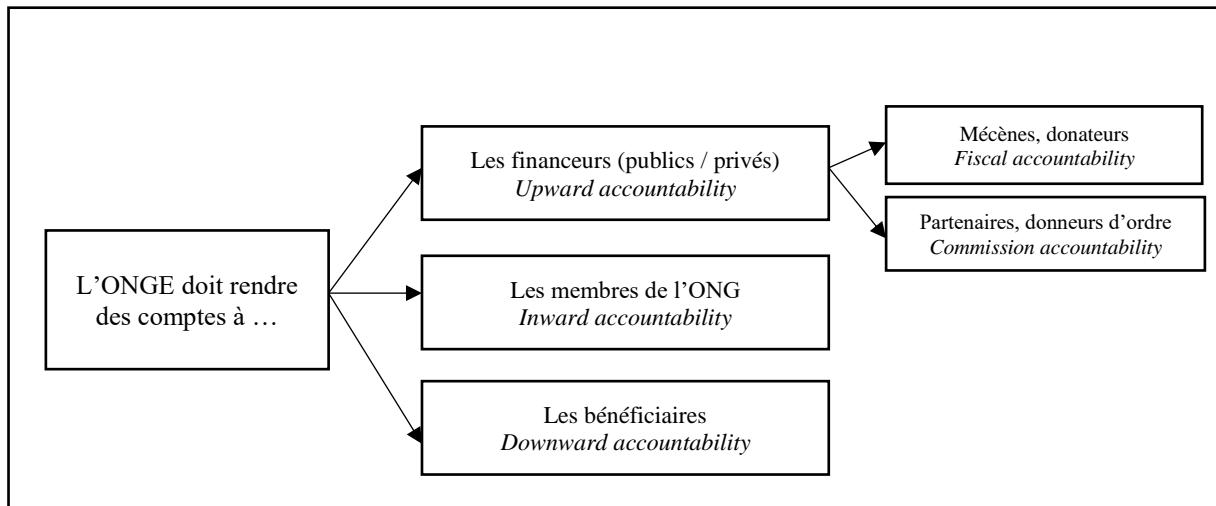


Figure 2. L'accountability des ONG environnementales selon les travaux de Najam (1996) et Crack (2013)

La pression à l'évaluation dépend de trois principales variables (Quéinnec, 2003) :

1. La capacité des financeurs à formaliser telle ou telle conception évaluative et à en défendre le bien-fondé (intelligence informationnelle et communicationnelle). Comme l'affirment Baur et Schmitz (2012), les financeurs demandent de plus en plus une utilisation efficace des ressources de la part des ONG et promeuvent l'application dans les ONG d'outils d'évaluation et de gestion utilisés en entreprise. *“Donors increasingly demand efficient use of resources and promote corporate practices as means of increasing the effectiveness of NGOs”* (Lucea, 2010).
2. Capacité des financeurs à agir sur l'action opérationnelle (pouvoir). Par exemple, une fondation d'entreprise lance un appel à projets sur un sujet qui devient de fait prioritaire au sein de l'ONG en recherche de financement.
3. L'incitation des acteurs à agir en faveur de telle ou telle conception/utilisation de l'évaluation (motivation). Par exemple, l'usage d'une forme d'évaluation peut permettre d'obtenir le label « Don en confiance ».

Selon l'auteur, ces formes d'*accountability* peuvent amener l'association à poursuivre des objectifs à court terme ou à concentrer leurs ressources à la mise en œuvre de sujets spécifiques,

deux orientations qui ne sont pas nécessairement congruentes avec la raison d'être de l'association et qui peuvent compromettre sa légitimité et sa crédibilité (Crack, 2013). Elles participent aussi à la professionnalisation des ONG, avec le fort développement de profils gestionnaires permettant d'assurer la bonne gestion de l'organisation, d'un point de vue administratif et comptable. Les auteures Anne-Sophie Binninger et Isabelle Robert (2007) font le constat suivant : « *cette professionnalisation répond aux exigences de contrôle des donateurs institutionnels et privés : transparence financière, formalisation de leurs procédures, développement des fonctions administratives... Ainsi, au cours des années, les ONG se sont transformées en véritables entreprises en épousant leur modèle managérial et organisationnel basé sur les principes de rentabilité, de création de valeur et de performance* » (Binninger et Robert, 2007, p.21).

3.2 L'avènement de l'Entreprise-ONG

La professionnalisation des ONGE

S'il semblait pendant de nombreuses années y avoir parfois une confusion des genres entre associations et secteur public (Flahault et Robic, 2007), la tendance semble s'inverser et de nombreuses ONG adoptent les codes du privé au point de se transformer elles-mêmes en de véritables entreprises. Bien que les associations appartiennent au secteur non marchand, elles sont catégorisées par l'État comme appartenant au secteur de l'économie sociale et solidaire. De nombreux facteurs ont mené les ONG vers un modèle d'entreprise. Parmi eux, la loi de décentralisation de 1982 puis 2003 a marqué un véritable désengagement de la part de l'État dans le financement des associations de protection de l'environnement. Il leur a donc fallu envisager des solutions alternatives créant une véritable concurrence entre les organisations, concurrence à la fois sur le marché du don (qui s'incarne notamment à travers le *street-marketing* où de nombreux commerciaux du don arborent dans les rues des tenues aux couleurs des ONG qu'ils représentent de façon éphémère), et vis-à-vis de bailleurs de fonds tels que les entreprises privées (Ryfman, 2014). Même si l'intérêt de leur mission n'est plus à prouver, elles doivent continuer à convaincre de leur légitimité pour justifier leur présence sur ce « marché » et prétendre aux différents financements. Elles se spécialisent, augmentent leur expertise sur des domaines d'action pour légitimer leur place sur le marché et se démarquer de leurs « concurrents ». D'un modèle qui fonctionnait davantage à l'origine sur des contributions bénévoles et un travail qualifié par certains « d'amateurs », elles embauchent de plus en plus

de salariés qualifiés (Templier, 2016). De nouveaux profils de salariés apparaissent petit à petit au sein des ONG, avec pour certains des profils plus gestionnaires. Matthieu Hély (2012) affirme : « *les entreprises associatives recrutent, de plus en plus, de jeunes diplômés issus des écoles de commerce afin de se conformer aux exigences de « bonne gestion » imposées par les financeurs, publics comme privés* » (p.36). Enfin, une augmentation du volume d'activité les oblige à rechercher une plus grande efficacité d'action.

L'ensemble de ces facteurs internes ou externes mènent à la professionnalisation et la diffusion du managérialisme des ONG. À travers ce terme, certains y voient un abandon des valeurs associatives d'origine et un risque de détournement de l'action, d'autres un passage obligé pour accroître l'activité et sortir de l'amateurisme (Hoarau et Laville, 2008).

« Considérer le monde associatif comme un monde du travail, c'est donc accepter de rompre avec le mythe d'un espace social qui serait « hors du monde », c'est-à-dire une sphère éthérée où s'exprimeraient librement et spontanément des aspirations démocratiques désintéressées à la discussion rationnelle et intersubjective. »

Matthieu Hély³⁴

La gestion et l'ensemble des outils qui l'accompagnent s'intègrent peu à peu dans les ONGE, dans une logique d'efficacité (Combes-Joret et Lethielleux, 2017 ; Thiery et Perin, 2005). Les ONGE pensent et agissent alors davantage à travers le prisme de la relation fins et moyens, mettent en place des tableaux de bord pour assurer un suivi régulier de l'activité et instaurent une véritable culture du résultat.

La transformation qui s'opère auprès de certaines ONG rappelle celle qui a touché le secteur public ces dernières années. Cette transformation du secteur public a été abordée sous le terme de *New Public Management* (NPM). Le *New Public Management* est défini comme étant « *l'application aux organisations publiques ou parapubliques de la philosophie managériale issue du secteur privé* » (Giordano et al, 2015). Le NPM trouve ses origines en Nouvelle-Zélande et au Royaume-Uni sous l'influence de Margaret Thatcher, à la fin des années 70 (Gruening, 2001 ; Van Haeperen, 2012) et s'est ensuite étendu à l'Australie, puis à l'ensemble des pays de l'OCDE à des degrés divers. L'objectif affiché est ainsi de tourner le dos à une

³⁴ Extrait de l'interview du sociologue Matthieu Hély, « Quelle professionnalisation pour le monde associatif ? », par Yves LOCHARD, Arnaud TRENTA et Nadège VEZINAT, pour La Vie des Idées, le 25 novembre 2011 https://laviedesidees.fr/IMG/pdf/20111125_quelle-professionnalisation-associations.pdf

bureaucratie dépassée pour adopter des logiques inspirées du privé pour plus de rentabilité, d'efficacité, de flexibilité. Le service public devient alors de plus en plus familier avec des notions de stratégie, de marketing client, de concurrence et de résultat. Le *New Public Management* « se caractérise par la mise en œuvre d'indicateurs d'activité, d'outils de gestion budgétaire et comptable, d'outils de mesure des coûts dans la perspective de répondre à trois logiques d'action : celle de l'efficacité socio-économique (...), celle de la qualité de service (...), celle de l'efficacité de gestion ou d'efficience » (Pesqueux, 2020).

La parole aux dirigeants : la « culture du résultat »

« Au terme de l'entretien, nous évoquons la mission bénévole. Il me dit assez rapidement que, compte tenu mon profil, il me verrait bien sûr une mission consistant à faire un relevé d'indicateurs d'activité. L'ONG a mis en place un plan opérationnel annuel par département, associé au cycle budgétaire. Il existe des indicateurs qui sont identifiés et analysés par chacun des « services », évalués selon un code couleur (vert, orange, rouge). Le directeur souhaiterait qu'il y ait une centralisation de ces indicateurs dans le cadre d'un 'scorecard'. La mission de bénévolat qu'il me propose consiste alors à définir et à recenser les données liées aux résultats des salariés selon la méthode des KPI (Key Performance indicators). Le directeur est clair, il souhaite mettre en place une culture du résultat en interne. »

Extrait du journal de thèse, compte rendu du rendez-vous avec un dirigeant associatif pour définir une mission bénévole, le 15 octobre 2018

Le phénomène de dégénérescence

La professionnalisation des ONG peut mener à une forme de dégénérescence. Selon Albert Meister (1974) qui s'est particulièrement intéressé au cas des coopératives, la dégénérescence s'opère en quatre principales phases : la première phase est le stade de la conquête, caractérisée par une volonté enthousiaste de démocratie directe. Leur fonctionnement repose alors sur des valeurs fortes, sur une « *idéologie qu'elles veulent porter au monde extérieur* » (p.193). La seconde étape est celle de la « *consolidation économique* ». Pour des raisons de survie économique, l'organisation adopte des méthodes de gestion propres au monde de l'entreprise basées sur la performance, la rationalité et l'efficacité. Cette phase se caractérise ainsi par une division progressive « *entre gestionnaires d'une part, et militants fidèles aux buts fixés à l'origine d'autre part* » (p.203). Dans une troisième phase, apparaît un renoncement aux idéaux, notamment sur le plan de la démocratie, afin d'obtenir un modèle favorisant l'optimisation des

ressources et la hiérarchisation en interne. L'adaptation à ce nouveau modèle est alors acceptée par la majorité des membres. Enfin, une quatrième et dernière phase identifiée par Meister est celle dans laquelle le pouvoir est délégué à des experts et gestionnaires aux dépens des représentants élus.

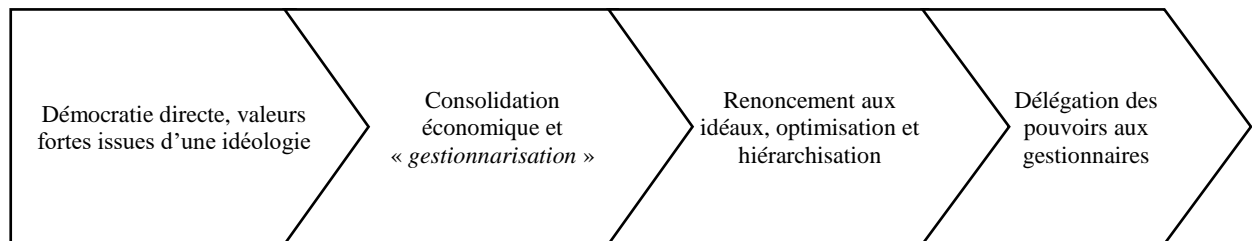


Figure 3. Processus de dégénérescence des coopératives en quatre étapes selon Meister (1974)

À l'issue de ces quatre étapes, la littérature abordant la dégénérescence des organisations envisage plusieurs scénarios (Bretos et al, 2019) : les plus optimistes défendent la possibilité pour les organisations de se réinventer, grâce à un phénomène de « régénérescence » dans laquelle un retour des idéaux est rendu possible grâce à une remise en cause spontanée de l'organisation. De nouveaux modèles de gouvernance peuvent alors émerger (Cornforth, 1995). Les scénarios les plus pessimistes, au contraire, envisagent comme issues possibles soit la disparition de l'organisation, soit sa transformation vers un isomorphisme institutionnel : les coopératives analysées par Meister deviennent alors semblables à des entreprises ; leur activité économique est pérenne, mais leurs idéaux et valeurs sur lesquels elles ont été fondées restent « dormantes » (Cornforth, 1988, Cook 2018). L'isomorphisme institutionnel se produit lorsque « les caractéristiques organisationnelles se modifient pour devenir progressivement compatibles avec les traits dominants de l'environnement » (Huault, 2009). La professionnalisation qui se caractérise par une technicisation des fonctions et l'*accountability* participent alors activement à effacer les différences entre ONGE et entreprises. Le phénomène de dégénérescence observé au sein des coopératives est semblable à ce que peuvent expérimenter les ONG environnementales. Sans évoquer un phénomène inéluctable, il s'agit d'un risque auquel elles sont confrontées.

Une idéologie axée sur le managérialisme s'est ainsi imposée dans ces structures, les familiarisant avec la notion d'efficacité, voire de performance. Cependant, cette approche de la performance ne doit pas se faire aux dépens d'une visée écologiste qui caractérise son activité.

Si l'action de l'ONGE doit se faire à travers la notion de performance, quelle place attribuer à l'écologisme ? Dès lors, on peut s'interroger sur la signification de la notion de performance au sein de ces organisations. Que signifie être performante pour une ONGE ? Il convient d'identifier comment les sciences de gestion appréhendent cette notion complexe et quels sont les enjeux d'un point de vue théorique pour aborder la performance au sein des ONGE. En effet, aborder la performance dans le cadre de ces organisations particulières nécessite de prendre en compte des paradoxes spécifiques à leur activité.

Chapitre 4 - Les multiples analogies de la performance en sciences de gestion ou comment l'analogie managériale s'est imposée au sein des ONG

« L'efficacité, notamment dans le domaine de la gestion, repose sur un savoir-faire intuitif qui conduit à considérer pour une situation donnée, plusieurs scénarios possibles d'analyse. Ce savoir-faire s'exprime par une aptitude intellectuelle à représenter les théories de l'organisation et de gestion sous forme d'images et de métaphores. »³⁵

Il n'existe pas de définition qui fasse consensus, ni théorie universelle de la performance (Cameron et Whetten, 1983). Elle semble être autant un objet de fascination pour les chercheurs qu'un objet qui rebute du fait de son usage trop systématique. Souvent, d'ailleurs, les auteurs ne cherchent plus à la définir, faisant ainsi peser le doute sur le fait que chacun d'entre eux parle réellement de la même chose (Bourguignon, 1997). Il existe de nombreux travaux de recherche sur le sujet, et quasiment autant de définitions et d'indicateurs parfois non concordants entre eux (Cameron, 1986) : les critères d'efficacité utilisés peuvent être spécifiques à l'organisation ou universels ; être le reflet de résultats, moyens ou processus ; être issus de mesures objectives ou subjectives ; être dynamiques ou statiques ; ou bien être l'objet d'évaluations internes ou externes (Quinn et Rorhbaugh, 1983).

Cette absence de définition claire et partagée de la performance favorise l'utilisation de métaphores. En effet, la performance étant avant tout une affaire d'interprétations (Cameron et Whetten, 1986), elle donne naissance à la production de cadres imagés, ou d'analogies pour retranscrire une certaine vision de l'agir de l'organisation. La métaphore est définie comme étant « une " figure de signification " par laquelle un mot se trouve recevoir dans une phrase un sens différent de celui qu'il possède dans l'usage courant » (Pouilloux, 1990). En associant deux éléments distincts et a priori incongruents, issus de notre expérience, elle participe à apporter un nouveau cadre d'interprétation. Gareth Morgan (1998) nous dit ceci : « *It is a primal force through which humans create meaning by using one element of experience to understand one another* » (p.4). Il s'agit ainsi d'associer la performance de l'organisation à une image qui se trouve habituellement hors du champ de celle-ci.

³⁵ Chaire D.S.O. Conservatoire National des Arts et Métiers, dans son analyse de l'ouvrage de Gareth Morgan, « Les images de l'organisation », 1989, https://lirsa.cnam.fr/medias/fichier/morganhtml_1263485218240.html

Les métaphores sont souvent mobilisées pour aborder l'activité organisationnelle (Bourguignon, 1997 ; Morgan, 1989). Parmi elles, les analogies du sport et de la machine, qui permettent de mettre en avant les deux approches certainement les plus usitées en sciences de gestion portant sur les résultats et les processus. La métaphore mécaniste par exemple permet de porter l'attention sur une perspective fonctionnaliste. Dans une société ordonnée et régulée, l'organisation poursuit des buts précis et mobilise des moyens rationnels pour les atteindre. On parle alors des rouages d'une entreprise, de ses mécaniques, de son fonctionnement. Les individus sont renvoyés à leur compétence instrumentale et évoluent dans des cadres où la structure et la technologie sont des concepts dominants (Bourguignon, 1997). L'attention est donc particulièrement portée sur la façon de faire ou sur les processus. La métaphore sportive permet quant à elle d'attribuer à l'entreprise des valeurs telles que le dépassement de soi, la compétition, l'effort individuel et la réussite. La performance s'attache donc à une forme de surpassement, l'objectif étant de faire toujours plus et mieux.

À ces approches plus traditionnelles s'ajoutent des images très diversifiées, offrant la possibilité d'envisager l'activité organisationnelle à travers l'organisme vivant, le cerveau, les systèmes politiques (Morgan, 1987). Cette association de la performance à d'autres domaines dans le cadre de la littérature en sciences de gestion permet aux auteurs de rendre compréhensible et de modéliser l'action de l'organisation : on comprend à travers les différents usages l'attention plus ou moins importante portée sur les résultats, les processus, les ressources ou les parties prenantes. « Grâce à la métaphore le chercheur forme les nouveaux prédicats d'observation, regarde les phénomènes sociaux « comme si », schématise les relations entre des énoncés et les rend intelligibles en tant qu'objets particuliers d'expérience » (Busino, 2003, p.92). Il s'agit selon George Lakoff et Mark Johnson (1985) de *métaphores conceptuelles* consistant à comprendre et expliquer un concept abstrait, par l'utilisation de mots d'un domaine qui se voudrait plus concret.

La littérature concernant les ONG n'échappe pas à l'usage de ces métaphores. En effet, la performance de l'ONG est abordée à travers l'analogie de l'entreprise. Nous nous interrogeons alors sur le caractère performatif et idéologique de la métaphore. En effet, observer l'ONG « comme si » celle-ci est une entreprise tend à favoriser une approche managériale.

4.1 La performance des ONG et l'analogie de l'entreprise

Comme les entreprises, les ONG emploient des salariés, doivent acquérir des ressources (qu'elles soient humaines ou financières) et mettre en place des processus organisationnels. Comme les entreprises, les ONG font face à une concurrence et doivent se différencier et communiquer. Comme les entreprises, elles doivent rendre des comptes sur leurs résultats. Par conséquent, de nombreux auteurs se sont attachés à définir et analyser les performances des ONG, comme si celles-ci étaient des entreprises.

Si la littérature concernant la performance des ONG est moins dense que celle concernant les entreprises, le nombre de contributions ne cesse de croître. Daniel Forbes (1998) et Chongmyoung Lee et Branda Nowell (2014) ont réalisé un état des lieux qui permet d'identifier les particularités liées à l'appréhension de la performance dans le cadre des organisations à but non lucratif. Forbes s'est appuyé sur les publications sur ce thème dans six revues de référence³⁶ sur la période 1977 à 1997 tandis que Lee et Nowell ont construit leur réflexion sur la base de 18 contributions publiées entre 1990 et 2012. Les auteurs distinguent six angles à travers lesquels l'analyse de la performance des ONG a été abordée : les intrants, la capacité organisationnelle, la production, les résultats, l'environnement de l'ONG (réseau/réputation/légitimité), et enfin la valeur publique.

La parole aux dirigeants : l'ONG « comme une entreprise »

Au-delà de son action en faveur de la nature et de l'environnement, l'ONGE est une organisation dotée d'un budget, d'une stratégie. L'ONGE est « comme une entreprise » : « *Parce qu'on est une entreprise du secteur de l'économie sociale et solidaire. On est comme une entreprise. Donc on a des objectifs à atteindre en termes de politique de ressources humaines, en termes de politique économique. (...) Un compte de résultat, c'est un compte de résultat. Une perte, c'est une perte. Un bénéfice c'est un bénéfice. (...) On a des obligations.* » (B.ONG1)

³⁶ Academy of Management Journal, Administration in Social Work, Administrative Science Quarterly, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly (and its predecessor, Journal of Voluntary Action Research), Nonprofit Management & Leadership, and Voluntas.

Les objectifs d'ordre économique impliquent également un vocabulaire spécifique incluant des termes tels que « offre commerciale », « stratégie », « risques financiers », « cahier des charges », ou « efficacité » : « Je me rends bien compte que dans les démarches qu'on a avec les acteurs privés, on est en train de présenter en termes de performance. Pour te donner un élément quand même qui n'est pas négligeable, on a requalifié l'offre qu'on fait en termes de développement comme une offre commerciale. Si on ne parle pas de performance... (rires) je ne pense pas qu'il y a deux ou trois ans, on parlait de faire une offre commerciale. J'avais entendu ça une ou deux fois, mais... quand tu fais une offre commerciale, t'es bien obligé de dire que tu vas être performant. » (M.ONG1)

Les intrants : comprendre et mesurer les différents « intrants » de l'ONG

L'approche par les intrants consiste à analyser comment l'ensemble des ressources (ressources financières, matérielles, humaines, etc.) sont acquises et utilisées pour la mise en œuvre des projets et programmes. Ainsi, Benita Beamon (1999) préconise l'usage de données pour mesurer le niveau de ressources utilisées pour répondre aux objectifs fixés. Ces données sont par exemple le nombre de salariés ou de bénévoles nécessaires à la réalisation d'une action, le montant obtenu des financements année par année, ou bien l'évolution des fonds propres. Une ONG performante est celle qui est efficace, c'est-à-dire qui est en mesure d'assurer un bon équilibre entre les ressources acquises et l'usage qui en est fait (Kaplan, 2001). C'est alors le « rendement » de l'ONG qui est observé et mesuré (Moxham, 2009).

La capacité organisationnelle : utiliser des ressources pour accroître la qualité et l'efficacité des programmes et services

Si pour les intrants il s'agit principalement de se focaliser sur l'acquisition et l'utilisation factuelle des ressources, les auteurs ayant travaillé sur la capacité organisationnelle s'intéressent à comment celles-ci sont utilisées pour fournir des résultats effectifs. Il s'agit d'analyser les processus internes et les structures mis en place pour un usage efficace des ressources en vue de réaliser la mission de l'ONG. Cela inclut la capacité à délivrer un service, la capacité d'innovation, la capacité à modifier ou à élargir un programme pour répondre à des besoins changeants (Kaplan, 2001). Ainsi les processus d'innovation, d'adaptation et d'apprentissage participent pleinement à la performance de l'ONG (Moore, 2003). Jessica Sowa et al. (2004),

dans le cadre de l'outil MIMNOE³⁷, encouragent la prise en compte de la capacité de gestion et des programmes : les organisations doivent évaluer si les programmes sont correctement pensés et établis et si ces derniers sont bien perçus par les employés, les managers et les « clients ».

La production : évaluer les résultats quantifiables

L'attention est ici portée sur les produits et services délivrés par l'ONG pour répondre à la mission qu'elle s'est donnée (Bagnoli et Megali, 2011 ; Berman, 2006 ; Sawhill et Williamson, 2001). Ces données doivent être quantifiables. Par exemple : le nombre de bénéficiaires du service et le nombre de services délivrés (Moxham, 2009b). Cette analyse peut se faire en lien avec les intrants en vue d'étudier l'efficacité et la productivité de l'ONG (Bagnoli et Megali, 2011). Ces données, du fait qu'elles sont quantifiables, sont en général plus faciles à collecter que celles concernant les autres dimensions, et sont plus facilement prises en considération au sein de l'organisation (Sawhill et Williamson, 2001).

Les résultats de l'ONG : mesurer la satisfaction des bénéficiaires

On peut distinguer deux principales approches dans l'évaluation des résultats dans le cadre de la littérature : l'une axée sur les changements sociaux et environnementaux, l'autre sur la satisfaction des bénéficiaires (Lee et Nowell, 2014). Dans le cadre de la première approche, il s'agit d'observer les modifications apportées au sein de la population cible ou dans l'environnement de cette dernière du fait de l'activité de l'ONG (Berman, 2006 ; Lampkin et al., 2006 ; Penna, 2011). La différence avec la dimension « production » est qu'ici il s'agit de s'intéresser aux répercussions de l'action de l'ONG sur ses bénéficiaires. L'ONG peut être performante en termes de nombre de services délivrés, mais peut ne pas avoir d'impact réel sur le terrain. Dans le cadre de la seconde approche, il s'agit de s'intéresser à la satisfaction des bénéficiaires et à la qualité des services (Newcomer, 1997 ; Penna, 2011 ; Kaplan, 2001). Le tableau de bord de Kaplan met par exemple en avant comment et à quel point l'ONG produit de la valeur pour les bénéficiaires et comment est perçue cette création de valeurs par ces derniers. La stratégie doit reposer sur la mission sociale et l'indicateur le plus important est la qualité de services et la satisfaction des bénéficiaires (Kaplan, 2001).

³⁷ *The multidimensional, integrated model of non-profit organizational effectiveness*

Réseau, réputation et légitimité institutionnelle : évaluer la performance à travers le point de vue des parties prenantes

L'objectif ici est de s'intéresser à la façon dont les ONG gèrent leurs relations avec les parties prenantes et établissent une image de confiance et d'excellence au sein de leur réseau. Cela consiste en l'observation du fonctionnement de l'ONG dans le cadre de réseaux, de la gestion des relations avec les parties prenantes, et de la légitimité institutionnelle. Le fonctionnement de l'ONG dans le cadre de réseaux permet d'accroître la performance dans le sens où celle-ci peut être amenée à collaborer avec des structures qui poursuivent un même objectif ou qui possèdent des ressources utiles à la réalisation de la mission. Son efficacité est alors corrélée à l'efficacité des autres organisations et individus qui l'environnent (Herman et Renz, 2008). Des auteurs tels que Herman et Renz (2008) et Moore (2003) préconisent ainsi l'analyse du réseau de partenaires. La capacité pour l'organisation à coopérer avec d'autres structures agissant pour le même objectif permet de créer de la valeur publique (Moore, 2003). La seconde approche étend l'évaluation de la performance à l'ensemble des parties prenantes : relations avec les financeurs, légitimité auprès du grand public, qualité des relations avec les représentants du gouvernement, réputation dans les médias, crédibilité auprès des représentants de la société civile (Moore, 2003). De fait, l'opinion des parties prenantes et des financeurs, ainsi que l'image de l'organisation dans les médias sont des exemples d'indicateurs de mesure de la performance. La réputation figure parmi les principales approches identifiées par Forbes (1998). Plus l'organisation est légitime auprès de l'ensemble de ces acteurs, plus il sera facile pour elle, par exemple, de collecter des ressources ou attirer des volontaires. Enfin, la légitimité institutionnelle permet de vérifier que l'ONG respecte le cadre qu'elle s'est imposé, que ce soit en termes de mission ou de programmes, ainsi que le cadre légal et réglementaire qui s'impose à elle (Bagnoli et Megali, 2011) : il s'agit d'observer la cohérence de l'activité avec le projet associatif ; le respect des lois ; et le respect des normes et règlements. La légitimité permet une augmentation des fonds publics pour mettre en œuvre des actions d'intérêt collectif que le marché ne peut fournir.

Résultats et valeur publique : évaluer l'action en faveur de l'intérêt général

La prise en compte de la valeur publique (ou impact social) constitue quant à elle une différence fondamentale entre les ONG et les organisations à but lucratif. Si l'objectif premier d'une entreprise est de maximiser son profit, l'objectif d'une ONG selon Mark Moore (2003) est de

créer de la valeur pour la collectivité, d'agir pour l'intérêt général. Il ne s'agit pas seulement de s'intéresser aux résultats vis-à-vis des bénéficiaires, mais de s'intéresser à la valeur créée en faveur de l'ensemble de la société. La mesure de l'impact social repose sur des valeurs universelles telles que la démocratie, le bonheur, la sécurité, l'égalité (Hills et Sullivan, 2006), ou l'expression individuelle et l'engagement citoyen (Moulton et Eckerd, 2012). Il s'agit ainsi d'évaluer dans quelle mesure l'activité de l'ONG permet de contribuer à l'un de ces progrès sociaux.

Moore (2003) de son côté préconise la mise en place d'une pyramide des valeurs, mission et objectifs poursuivis pour identifier le degré de réalisation de la mission. Cette pyramide place à son sommet la mission globale de l'organisation (plus générale, parfois abstraite) et à sa base les objectifs plus concrets et spécifiques liés à l'activité même. On peut considérer que la mission de l'organisation constitue la « fin » de l'organisation tandis que les objectifs particuliers concernent les « moyens ». Moore considère que c'est une erreur de se limiter à peu d'indicateurs de mesure de performance, car cela peut biaiser la vision et détourner l'organisation de sa mission. Aussi, l'évaluation de l'impact social est difficile et donc souvent délaissée par les ONG au profit d'indicateurs plus facilement mesurables (Sheehan, 1996).

L'ensemble des modèles abordant la performance des ONG met en avant de nombreuses similitudes avec le monde de l'entreprise. On y parle de production, d'intrants, de satisfaction des parties prenantes, de processus. Si certains modèles permettent de mettre en avant les particularités des ONG (telle qu'une attention privilégiée sur l'impact social ou sur la satisfaction des bénéficiaires), celles-ci restent analysées en comparaison avec les modèles dominants de la performance en sciences de gestion, c'est-à-dire en comparaison à des modèles de performance appliqués aux entreprises (Kaplan, 2001). C'est donc bien l'analogie de l'entreprise que l'on retrouve principalement dans la littérature abordant la performance des ONG.

4.2 Performance de l'ONG : la fonction idéologique de la métaphore de l'entreprise

L'usage de la métaphore, au-delà de son aspect ludique ou esthétique, permet de dépeindre une certaine vision du monde. Comme l'affirme Morgan, « *L'emploi de la métaphore suppose une façon de penser et une façon de voir qui agissent sur notre façon de comprendre le monde en*

général » (Morgan, 1989, p.4). L'avantage d'un tel procédé est de rassembler et de permettre une compréhension commune d'une réalité organisationnelle. En mobilisant des valeurs et un langage spécifique, elle permet de convaincre et fixer un cap commun pour orienter l'action collective. Ainsi, penser la performance de l'ONG en termes de production et de résultats, invite par exemple les individus en son sein à adopter des indicateurs et tableaux de bord pour faire preuve de leur efficacité. Cela leur permet ainsi de rendre des comptes dans une perspective d'*accountability*, vis-à-vis des membres et sympathisants, mais aussi et surtout vis-à-vis des financeurs. Penser en termes de rendement est rendu possible, voire même nécessaire et souhaitable. Elle permet de légitimer l'action entreprise et de favoriser l'adhésion aux décisions gestionnaires (Bourguignon, 1997). Elle peut également être source d'innovation et de changement (Gioia, 1986), la métaphore étant perçue pour certains comme une opportunité d'approfondir notre compréhension de l'organisation, de voir les choses sous un nouvel angle, et d'agir différemment (Morgan, 1989).

Cependant, si la métaphore permet de représenter une forme de réalité, elle tend dans un même temps à la distordre. Selon Haridimos Tsoukas (1991), la métaphore est source de distorsion idéologique. La métaphore influence la façon dont nous pensons ou percevons les choses. En mettant en avant les points communs entre des images, comme l'ONG et l'entreprise, elle en occulte les différences. Ainsi, comme l'écrit Ricoeur, « *On a comparé la métaphore à un filtre, à un écran, à une lentille, pour dire qu'elle place les choses sous une perspective et enseigne à « voir comme... » ; mais c'est aussi un masque qui déguise* » (Ricoeur, 1975, p.317). Aussi, lorsque la métaphore est utilisée dans le cadre de la science, les conséquences liées à l'usage d'un tel procédé peuvent être accentuées. L'un des objectifs des sciences de gestion est d'avoir des implications d'ordre managérial, et que la recherche ainsi menée permette à l'organisation de s'approprier des conclusions pour orienter l'action. La théorie peut influencer la pratique décisionnelle au sein des organisations. Laure Cabantous et Jean-Pascal Gond (2011) évoquent ainsi l'« *encastrement cognitif* » des acteurs dans la théorie (p.66). En d'autres termes, les managers se réfèrent à des outils et dispositifs de calculs émanant de la théorie pour prendre des décisions au sein de l'organisation. À travers ce que Morgan (1993) appelle « *l'imaginisation* », il s'agit, par la métaphore, d'allier l'image à l'action : c'est l'image que l'on se fait de l'organisation qui va permettre d'orienter l'action. En ce sens, du fait de sa capacité à changer la réalité et les pratiques qu'elle désigne, la théorie reposant sur la métaphore devient performative.

Si certains auteurs voient à travers elle un mode de compréhension du monde permettant aux

individus et organisations de faire sens de leurs actions, la métaphore au service de la théorie peut présenter pour d'autres quelques écueils. D'une part, comme l'affirme Yves Jeanneret (1992) : « *Greffée sur le savoir, la métaphore confère à un thème idéologique l'apparence de la vérité absolue ou, en d'autres termes, nous masque le caractère construit et relatif de nos perceptions* ». Le danger est de penser que la métaphore retranscrit la réalité, et non plus seulement une vision de la réalité (Jamet, 2006). D'une part, si Morgan (1989) insiste sur le rôle du gestionnaire dans l'appréhension des images de l'organisation qui s'offrent à lui, celui-ci devant être en mesure de prendre du recul et d'en analyser la pertinence en fonction des situations et événements auxquels il est confronté, cela suppose une variété d'approches dans la littérature. Pourtant, cette diversité d'approches et de métaphores semble manquer à la littérature concernant la performance des ONG. Ainsi, il ne s'agit pas tant de remettre en cause une métaphore de la performance de l'ONG reposant sur l'entreprise, mais d'insister sur la nécessaire pluralité d'approches pour mettre à disposition plusieurs interprétations possibles. Il apparaît ainsi nécessaire de proposer une nouvelle façon d'appréhender la performance des ONG sous un angle qui ne soit pas exclusivement managérial. Pour cela, il convient de mettre en avant les spécificités des ONGE et d'identifier les principales tensions paradoxales liées à leurs performances.

La parole aux dirigeants : de la théorie à la pratique

« Que tu sois à [l'ONG], que tu sois dans une entreprise industrielle ou une entreprise de services, c'est toujours la même méthode que tu trouveras dans tous les bouquins de gestion. C'est simple à faire. »

« Maintenant, ce qui serait intéressant, c'est de voir dans un an à [telle association] si cette répartition théorique correspond à une réalité. Mais, à mon avis, c'est ça qu'il faut faire. »

BP. ONG1

Chapitre 5 - Les paradoxes de performances des ONGE : de la nécessité de prendre en compte les spécificités liées à leur activité

Les tensions contradictoires sont inhérentes à la gestion de la performance au sein de l'organisation. À travers le modèle des *Competing Values*, les auteurs Robert Quinn et John Rohrbaugh (1983) ont mis en avant trois grandes catégories de tensions : la dimension interne (orientée sur les individus de l'organisation) et externe (orientée sur l'organisation elle-même et son environnement) ; le second axe met en concurrence la recherche de stabilité et de contrôle d'une part et la flexibilité et la volonté de changement d'autre part ; enfin, l'axe en profondeur correspond à la distinction entre les moyens et les objectifs. Si certaines tensions peuvent faire l'objet de choix de la part de l'organisation (par exemple, préférer la flexibilité à la sécurité), d'autres doivent nécessairement coexister, rendant ainsi le choix impossible, et ce malgré leur indéniable contradiction : on parle alors de paradoxes.

Le paradoxe est constitué d'éléments contradictoires, intercorrélés. Ils existent et coexistent dans le temps. Séparément, ces éléments paraissent cohérents et complémentaires, mais considérés simultanément, ils deviennent incohérents et absurdes (Smith et Lewis, 2011 ; Talbot, 2003). L'étude des paradoxes dans les organisations fait écho à la théorie de la contingence. Si la théorie de la contingence met en avant les choix qui doivent être opérés entre par exemple la collaboration et la compétition, le centralisé ou le décentralisé, l'exploration ou l'exploitation, etc., l'approche par les paradoxes s'intéresse à la façon dont les organisations parviennent à prendre en compte simultanément ces dimensions contradictoires. Qu'elles soient acceptées ou ignorées, les tensions paradoxales déterminent les choix de l'organisation.

Les ONG environnementales n'échappent pas à ces tensions. Tout d'abord, comme nous l'avons vu précédemment, l'action de l'ONGE peut se heurter à un conflit idéologique entre d'une part une action portée sur l'écologisme et d'autre part un managérialisme visant la pérennité organisationnelle. Ce paradoxe identitaire est accentué par deux autres formes de paradoxes liées à la notion de performance : d'une part, les ONGE doivent faire face à des temporalités multiples dans lesquelles l'objectif d'un environnement totalement préservé semble avoir un caractère utopique lorsqu'il est considéré à l'échelle temporelle d'une organisation ; d'autre part, elles font face à l'impossibilité d'obtenir un retour de la part de leur principale bénéficiaire, la nature. Cela rend ainsi difficile la définition de ce que peut être un résultat satisfaisant au sein des ONGE. Ainsi, dans la suite de nos travaux, nous développons

ces trois formes de paradoxes constituant autant d'apories de la performance :

- (1) Le paradoxe identitaire lié à la question des idéologies et représentations.
- (2) Le paradoxe de performance lié aux temporalités multiples
- (3) Le paradoxe de performance lié à la notion ambiguë de partie prenante

Pour chacun de ces paradoxes, il s'agit d'analyser en quoi la question des partenariats avec les entreprises participe à rendre chacune de ces tensions plus saillantes.

5.1 Idéologies multiples et paradoxe identitaire des ONGE

Comme l'affirme Quéinnec (2003) concernant les ONG, leur être est privé tandis que leur objet est public. En effet, si leur action s'inscrit dans la poursuite de l'intérêt général, elles demeurent des organisations de droit privé. Cette hybridité favorise la naissance de tensions contradictoires entre plusieurs idéologies. Selon Anne-Laure Boncori et Sandrine Blanc (2020) qui rejettent une vision monolithique et séculaire de l'idéologie, plusieurs idéologies peuvent cohabiter au sein d'une seule et même organisation. Dès lors, des conflits de valeurs peuvent survenir créant un paradoxe entre identité et performance.

[Idéologies et logiques institutionnelles : une question d'identité](#)

Dans le cadre de la littérature en sciences de gestion, cette mise en tension de deux systèmes de représentations sociales est abordée à travers **les logiques institutionnelles**. Les logiques institutionnelles, dont le terme est issu de l'approche néo-institutionnelle, sont définies comme étant un « *ensemble de pratiques matérielles, d'hypothèses, de valeurs, de croyances et de règles socialement et historiquement construites et par lesquelles les individus donnent une signification à la réalité sociale* » (Thornton et Ocasio, 1999, p. 804). La définition de ce qu'est une logique institutionnelle est ainsi assez proche de celle de l'idéologie portée par des auteurs tels que Clifford Geertz (1964) et Adam Schaff (1964), ce dernier la définissant comme étant « *un système d'opinions qui, en se fondant sur un système de valeurs admis, détermine les attitudes et les comportements des hommes à l'égard des objectifs souhaités du développement de la société, du groupe social ou de l'individu* » (Schaff, 1967, p.50). La logique institutionnelle, tout comme l'idéologie, constitue un ensemble de croyances, de récits historiques, de valeurs qui structurent la compréhension du monde par les individus. Elles permettent aux organisations d'un champ organisationnel de déterminer, sur la base de « règles du jeu » communément admises, leurs priorités, leurs stratégies et leurs pratiques (Smets et al.,

2015). Les logiques institutionnelles constituent un cadre cognitif et, de fait, « *fournissent des critères de légitimation pour organiser l'action sociale dans le temps et dans l'espace (Thornton et Ocasio, 2008)* » (Bargues, 2012), guidant les individus sur les buts à atteindre et les moyens d'y parvenir. En cela, les logiques institutionnelles permettent de répondre à la question « qui sommes-nous en tant qu'organisation ? » et sont donc corrélées à la question de l'identité organisationnelle, définie comme étant « *ce que les individus considèrent comme central, durable et distinctif au sein de leur organisation* » (Albert et Whetten, 1985). L'identité organisationnelle est ce qui permet de créer un sentiment d'appartenance en interne (Buffat, 2014).

La parole aux dirigeants : quand les choix de l'ONGE créent des incompréhensions en interne

« Pour moi, chaque organisation se positionne, elle est multicritère, multi-composantes, multi parties prenantes, avec sa vision. Après, à chaque partie prenante interne de se positionner par rapport à ça parce que voilà on peut ne pas tout partager, c'est comme ça. [...] Après je pense qu'il faut beaucoup tenir compte de l'interne, parce que oui ça crée des frustrations, ça crée des incompréhensions, ça peut créer du mal-être. » F. ONG6

« C'est rare effectivement que des personnes qui intègrent le milieu associatif n'aient pas choisi d'être là. Ils viennent pour une certaine conviction, des valeurs qu'ils ont envie de défendre dans leur métier. Et ils se retrouvent contraints finalement à passer un tiers voire la moitié du temps de leur travail sur des questions de recherche de financement. Et du coup beaucoup moins de temps sur la question de comment faire avancer les choses, et rapidement. Et du coup forcément ça crée de la frustration, déjà au sein de l'équipe, bénévoles comme salariés. » C. ONG8

Selon les auteurs Davide Ravasi et Maiken Shultz (2006), l'identité organisationnelle naît d'une interaction dynamique entre des affirmations identitaires portées par les représentants de l'organisation et des compréhensions de l'identité qui sont établies notamment en interne par les membres (Rondeaux et Pichault, 2012). En ce sens, les membres de l'ONG participent collectivement à la construction de sens dans l'organisation sur la base de valeurs partagées. Les valeurs permettent d'établir un jugement : l'objet est considéré comme bon ou mauvais, préconisé ou condamné, utile ou inutile. Ces jugements de valeur permettent de guider les

opinions ou les convictions. Une identité organisationnelle peut se référer à plusieurs logiques institutionnelles. C'est notamment le cas des organisations hybrides.

Contradiction et hybridité au sein ONGE au cœur d'un paradoxe

Plusieurs logiques institutionnelles peuvent coexister au sein d'une même organisation leur conférant ainsi un caractère hybride. En effet, les organisations dites « hybrides » sont celles qui se basent sur des logiques institutionnelles contradictoires. Plusieurs types d'hybridité ont été analysés, parmi lesquels l'hybridité entre la logique commerciale et la logique sociale que l'on retrouve au sein des entreprises sociales (Ebrahim et al., 2014 ; Nicholls, 2010 ; Pache et Santos, 2013), des établissements de micro-finance (Battilana & Dorado, 2010; Yunus, 1999), des organisations publiques (Denis et al., 2015; Polzer et al., 2016), et des ONG (Skelcher & Rathgeb Smith, 2015). Amélie Gabriagues et Lionel Garreau (2020) distinguent trois propriétés distinctives de l'hybridité : l'unité de lieu organisationnelle (la confrontation des logiques institutionnelles s'établit non pas en dehors, mais à l'intérieur même de l'organisation), la pérennité de l'articulation des logiques (celle-ci est durable dans le temps, et, en cela participe à définir l'identité organisationnelle), et les principes moraux mutuellement exclusifs (elles se réfèrent exclusivement à un principe supérieur tel que le principe marchand et le principe civique). Partant de ces caractéristiques, l'ONGE est une forme d'organisation hybride.

Defined as organizations that incorporate elements from different institutional logics (Battilana & Dorado, 2010), hybrids are by nature arenas of contradiction.

Pache et Santos, 2013

L'hybridité repose sur une tension confrontant des logiques sur ce qui est légitime d'être (identité) et de faire (performance). Elle est donc de nature paradoxale dès lors que ces logiques reposent sur des idéologies contradictoires s'opposant sur les valeurs ou les actions qu'elles prescrivent. De fait, ce paradoxe peut mener à une situation de conflit notamment en interne (Château Terrisse, 2012). Si, comme nous l'avons vu dans le cadre du chapitre 2 de la Partie 1, le partenariat constitue une forme de compromis négocié entre l'ONGE et l'entreprise privée en vue de concilier des intérêts contradictoires, il ne constitue pas pour autant une forme de compromis en interne pourtant nécessaire à l'acceptation de ces tensions. L'existence de

logiques institutionnelles différentes, voire conflictuelles, peut en effet donner lieu à des tensions identitaires importantes au sein même de l'organisation, notamment lorsque ces différentes logiques sont supportées par différents sous-groupes ou services en interne (Battilana et Dorado, 2010). Les valeurs portées par les individus en interne peuvent entrer en conflit avec certains objectifs affichés par l'organisation ou par des groupes dans l'organisation (Smith et Lewis, 2011). Dès lors que les partenariats ne satisfont pas les intérêts et les valeurs de l'ensemble des membres de l'organisation, il y a un paradoxe entre identité et performance. Ce paradoxe identitaire « *traduit la diversité irréductible des logiques identitaires et modes de socialisation au travail et la rencontre parfois conflictuelle entre les valeurs et croyances véhiculées par l'organisation et celles de l'individu ou de son groupe immédiat de référence* » (Grimand et al, 2018, p 4).

Aussi, dans la gestion de leur hybridité, les organisations font face à deux principaux risques : le premier est de perdre leur caractère hybride en voyant l'une des deux logiques institutionnelles prendre le dessus ; la seconde est au contraire de voir ces deux logiques se confronter dans une conflictualité chronique et difficilement gérable (Bovais, 2014). L'approche de performance appliquée au cadre des ONGE doit donc prendre en compte l'hybridité de l'organisation sans privilégier l'une des idéologies ou logiques institutionnelles sur lesquelles elles reposent. De fait, pour éviter un déséquilibre en faveur d'un managérialisme, il convient de se baser sur une définition de la performance qui prenne en compte cette tension duale qui se trouve au cœur de l'identité de l'organisation. Aussi, l'approche de la performance doit pouvoir mettre en avant les potentiels conflits de valeurs existants au sein de l'organisation.

La parole aux dirigeants : L'action de ONGE entre « le cœur et la raison »

« Pour moi ce n'est pas la question de la performance, pour moi la vraie question est l'adéquation entre le cœur et la raison. (...) On est obligé de gérer deux courants qui peuvent être contradictoires : un courant rationaliste, professionnel (...) et des positions dans l'absolu dogmatiques »

« En fait l'assoc elle est bicéphale. Elle tient de son ADN et sa crédibilité du nombre d'adhérents et de bénévoles qui par nature ne sont pas forcément performants. On ne leur demande pas d'être performants, on leur demande d'être passionnés, on leur demande de donner du temps, mais on n'est pas dans une logique professionnelle. » Y. ONG4

Aussi, chacune des logiques institutionnelles implique des représentations multiples au sein même de l'organisation. Cela pose notamment la question de la représentation du temps, mais aussi de la nature, et de leurs implications dans la définition des performances de l'ONGE.

5.2 Paradoxe temporel – le temps long de la nature face au temps système : de la nécessité de penser des performances plurielles

« Prenons les six journées de la Genèse comme image pour représenter ce qui, en fait, s'est passé en quatre milliards d'années. Une journée égale donc environ six cent soixante millions d'années. Lundi, mardi et mercredi jusqu'à midi, la Terre se forme. La vie commence mercredi à midi et se développe dans toute sa beauté organique pendant les trois jours suivants. Samedi à quatre heures de l'après-midi seulement, les grands reptiles apparaissent. Cinq heures plus tard, à neuf heures du soir, lorsque les séquoias sortent de terre, les grands reptiles disparaissent. L'homme n'apparaît qu'à minuit moins trois minutes, samedi soir. À un quart de seconde avant minuit, commence la révolution industrielle. Il est maintenant minuit, samedi soir, et nous sommes entourés de gens qui croient que ce qu'ils font depuis un quarantième de seconde peut continuer indéfiniment. »

David Brower³⁸, cité par René Passet dans *L'Economie et le vivant*, 1979, p.76

L'ONG environnementale doit appréhender plusieurs temporalités radicalement opposées : si l'objectif poursuivi par l'ONGE s'appréhende avec le temps long de la nature, les agendas politiques, économiques ou administratifs desquels dépend son activité se caractérisent par des échéances de courtes durées. À l'inverse, les enjeux de dégradations les invitent à agir dans l'urgence, tandis que les changements de société ne peuvent être pensés que dans la durée. Temps longs contre temps courts, durabilité contre urgence environnementale, temps naturel contre calendrier administratif, politique et économique : tels sont les paradoxes temporels auxquels sont confrontées les ONG environnementales. Ce paradoxe nous mène à deux observations :

- La difficulté à définir un résultat de l'activité de l'ONGE

³⁸ David Brower (1912 – 2000) était un écologiste américain fondateur de Friends of the Earth et du Sierra Club Foundation.

- La nécessité de définir une pluralité de performances

La temporalité correspond « *au champ plus homogène et par définition plus domestiqué que l'on assimilera au temps vécu : ce temps vécu et verbalisé concerne d'un côté les temps individuels [...], de l'autre les temps sociaux liés aux différents modes d'organisation que se donne un groupe social déterminé dans les activités qu'il mène* » (Boutinet 2004, p.36). Ainsi, en sociologie, la perception du temps dépend de l'unité sociologique observée. Claude Dubar et Christiane Rolle (2008) considèrent qu'il convient de respecter trois exigences inhérentes à l'appréhension des temporalités : elles ont une origine collective (elles reposent sur des socles communs) ; elles sont plurielles du fait de la diversité d'actions, de croyances, de milieux des groupes humains dont elles sont issues ; enfin, elles permettent l'intelligibilité des phénomènes humains.

La dualité des temporalités est notamment abordée par Jean Chesneaux (1996) via les notions de **temps compagnon** et de **temps paramètre**. Le temps compagnon est un temps englobant et universel dans lequel l'homme agit et s'organise en respectant les cycles écologiques. En cela, il se rapporte au temps « Aïôn », du nom de la divinité grecque, qui qualifie le temps des cycles naturels (Marxer, 2015). Il permet d'« être dans le temps » grâce à un dialogue permanent entre « *le champ d'expérience* » et « *l'horizon d'attente* » (Koselleck, 2000), c'est-à-dire entre le passé, le présent et l'avenir. Cependant, le temps long de la nature induit la perspective d'une performance inachevée. Les ONG environnementales poursuivent un objectif inatteignable, c'est-à-dire un projet sans résultat tangible car dépassant le temps de l'humain et de l'organisation. Les ONG environnementales doivent faire face à un destin tragique caractérisé par un combat sans fin, mais aussi sans gloire. À l'ère de l'anthropocène et dans le respect d'une vision humaniste, les ONG environnementales ne peuvent parvenir à un état où la nature serait totalement préservée. Elles doivent donc exister avec l'acceptation de l'inachèvement de leur objectif et de l'impossibilité à obtenir un résultat définitif concernant leur mission première.

Selon Chesneaux (1996), la société actuelle fait face à une crise de temporalité. Le temps semble se contracter, favorisant un présent optimisé, calculé aux dépens de la prise en compte des expériences du passé et des attentes de l'à-venir. Le temps paramètre est un temps instrumentalisé, mesurable qui permet d'organiser artificiellement les activités humaines. Il est le temps « chronos », c'est-à-dire la durée quantifiée, mesurable et rationalisée. Selon l'auteur, la modernité a participé à une désolidarisation entre ces deux appréciations du temps, le temps-paramètre prenant de plus en plus le pas sur le temps compagnon. La société actuelle est soumise à l'hégémonie et à la domination d'un temps compressé qui se réalise aux dépens des « *temps longs des équilibres écologiques* ». Ainsi, la déforestation, la pollution des nappes phréatiques, la fonte des glaciers, la salinisation des océans, les gaz à effets de serre sont autant de conséquences de ce temps système aux effets qui perdureront sur le long terme.

La parole aux dirigeants : une action à double vitesse

Aussi, les temps longs de la nature sont au cœur de l'action des ONGE : « *La notion d'impact pour moi est très compliquée sur la matière environnementale en particulier parce que le temps des changements environnementaux est très long. Il y a une question de temporalité qui est difficile à combiner avec la mesure, en tout cas il faut attendre longtemps avant de voir l'impact réel* ». (A. ONG2)

Ces temps longs de la nature se confrontent à d'autres formes de temporalités, notamment politiques : « *Les résultats de notre action auront un impact sur la société dans 30 ans. Et le temps politique se réduit à 5 donc c'est compliqué* » (B. ONG1). Un autre affirme : « *5 ans, vous ne pouvez pas voir beaucoup plus loin que ça. 5 ans déjà là vous êtes avec la boule de cristal quand même* ». (Y. ONG4)

Le temps-paramètre, ou temps système, est la conséquence de plusieurs évolutions dans la perception et la construction du temps : Tout d'abord, il résulte d'un temps technico-économique. La technique permet d'accélérer l'action, de la construire dans l'immédiat (Virilio, 1995). Elle est séquencée de telle sorte qu'elle ne laisse pas de place à l'imprévu, à l'aléa. Elle brouille la frontière entre le réel et le virtuel au risque de la rendre étrangère au temps humain. La société est lancée dans une course au progrès, seul futur envisagé par les mouvements positivistes et postmodernistes. Selon Lewis Mumford (1934), l'horloge est le fait saillant et le symbole de la technique qui nous a fait basculer dans l'ère industrielle. Cela fait écho à l'analogie de la performance à la mécanique caractérisée notamment par le « juste-à-temps » de Taiichi Ohno. De son côté, l'économie, qui s'appuie par ailleurs largement sur la technique,

préconise un resserrement maximum des délais. Chesneaux (1996) évoque à la fois une « économisation du temps » (le temps est un paramètre de l'économie, de la flexibilité, de la performance des entreprises) et une « temporalisation de l'économie » (l'économie existe de plus en plus à travers le temps, et de moins en moins sur des considérations spatiales). L'économie, tout comme la technique, a investi le champ du virtuel rendant la lecture du temps toujours plus difficile et insaisissable au regard des hommes et des femmes. Ce temps technico-économique rend le temps système rigide, contracté dans l'immédiat et déréalisé (Virilio, 1995).

L'action des ONG environnementales s'inscrit à la fois dans le temps compagnon et dans un temps système. Aucun choix ne peut être opéré entre ces deux temporalités créant ainsi une forme de paradoxe. Ce rapport au temps agit sur la question de la performance dans le sens où il influe sur l'interprétation qui est faite de l'action et du résultat de l'action. Comme l'affirment Hugues Demoulin et Juliette Murphy (2005, p.5), *« la lecture des événements est nécessairement orientée par un référentiel de temps. Selon l'intervalle de temps dans lequel on considère un événement, le sens qui lui sera donné variera, tout comme il variera selon qu'on l'examine au regard de ce qui le précède ou de ce qui le suit »*. Ainsi, si l'on considère que le partenariat avec l'entreprise privée s'inscrit dans un temps système, le résultat de l'action est jugé au regard des objectifs et du temps définis dans le contrat. En effet, le contrat constitue une forme de négociation du temps aboutissant sur un compromis et une contextualisation de l'intervention (Foudriat et Immel, 2001). Pourtant, à l'échelle du temps compagnon, le partenariat ne peut être évalué et fait face à l'impossibilité de définir les résultats sur le long terme des actions établies en commun sur une échelle de court terme. En ce sens, il s'expose davantage à la critique, car aucun résultat n'atteste de son efficacité.

Les représentations temporelles influencent la représentation que l'on a de soi et de ses actions (Demoulin et Murphy, 2005). C'est sur la perception partagée que l'on a du temps que s'établit le jugement des actions, et donc de la performance. Il est donc essentiel de prendre en compte les différentes temporalités auxquelles les ONGE doivent faire face afin d'interpréter le sens de ses actions. De fait, on s'intéressera alors non plus à une performance entendue dans son sens singulier, mais aux performances plurielles, caractérisées par des temporalités multiples, au sein des ONGE recourant aux partenariats avec les entreprises privées.

La parole aux dirigeants : quel impact de l'action sur la nature et l'environnement ?

Les temporalités multiples impliquent un questionnement sur la signification du résultat et de la mesure.

Comment définir ce qu'est un résultat, une victoire ? « *C'est assez simple de parler de victoire. Je veux dire une interdiction complète de sacs plastiques en 2018, c'est une victoire. Ça y est, c'est fini, on n'en parle plus, il n'y en aura plus. (...) Il y a avant et il y a après. La victoire est claire et nette* » (F. ONG6). Ces victoires peuvent être considérées comme des objectifs intermédiaires permettant de répondre à leur mission globale de protection de la nature et de l'environnement : l'ONG « *a des petits résultats, des petites victoires, mais qui aident à participer à la grande victoire qui permettrait de faire avancer les choses de manière efficace et globale* » (C. ONG8). L'un d'entre eux évoque un travail « *par ricochet* ». Il s'agit ainsi de créer les conditions favorables qui permettent des changements à une échelle globale : « *On a une approche que j'aime qualifier de systémique ou heuristique : (...) on essaye d'actionner tous les leviers qui sont à notre disposition pour maximiser nos chances de résultats et d'impact* » (F. ONG6).

La mesure de l'impact de l'action constitue un objectif : « *Actuellement on est dans la phase de dire il faut qu'on trouve un moyen de le mesurer. C'est-à-dire qu'on n'est plus dans la phase de dire que ça ne se mesure pas* » (M. ONG1). Le risque est cependant de focaliser l'attention non plus sur les buts fixés par l'ONGE, non quantifiables et difficilement observables sur le court terme, mais sur les moyens : « *si on quantifie on arrive vite sur de la mesure de moyens et pas tellement de résultats* » (A. ONG5).

5.3 Paradoxe de la partie prenante silencieuse : de la nécessité de placer la nature au cœur des performances

Si les travaux sur la performance des ONG envisagent le résultat de l'action à travers la satisfaction des bénéficiaires (Kaplan, 2001), les ONGE font face à une problématique majeure : leur mission est tournée au bénéfice de la nature et de l'environnement. Seulement, est-il possible de considérer la nature et l'environnement comme bénéficiaires et donc comme parties prenantes ? Deux éléments clés structurant l'approche initiale de la théorie des parties prenantes interrogent sur la pertinence d'identifier la nature et l'environnement comme telles :

- d'une part, les parties prenantes sont humaines, excluant tout ce qui relève du « non-humain ». Les définitions évoquent effectivement des « individus » ou des « groupes d'individus »³⁹.
- D'autre part, la théorie des parties prenantes repose sur un intérêt réciproque entre acteurs. La relation entre l'organisation et ses parties prenantes est basée sur une coopération ou une transaction volontaire en vue de bénéfices mutuels. Dans cette optique, l'environnement ne pouvant faire part de ses besoins ou intérêts propres, il paraît de fait impossible de les prendre en compte.

Mais en excluant la nature et l'environnement des parties prenantes, le risque est de voir les intérêts des autres parties, telles que les financeurs, prendre le dessus et ainsi de détourner les ONGE de leur objectif premier. La place accordée à la nature et de l'environnement au sein des parties prenantes est essentielle dans le sens où elle détermine l'action et la performance de l'organisation. Ce sujet a fait l'objet de plusieurs réflexions desquelles deux courants se distinguent : **l'approche anthropocentrique** et **l'approche biocentrique** (Bazin et Ballet, 2004).

Selon une approche anthropocentrique, largement privilégiée dans les différents modèles de performance, on considère l'environnement naturel à travers les intérêts humains : c'est parce que des personnes ou des groupes de personnes se soucient de la préservation de la nature et l'environnement qu'il peut devenir pertinent de l'intégrer dans les considérations de l'organisation, sans pour autant attribuer de raison morale à celui-ci. La protection de la nature et l'environnement est donc prise en compte par l'organisation si et seulement si une ou plusieurs de ses parties prenantes influentes (les consommateurs, l'État, le grand public ...) ont un intérêt à les voir préserver. À titre d'exemple, sans que les animaux soient considérés comme étant des parties prenantes des laboratoires pharmaceutiques, le bien-être animal fait partie de leurs préoccupations, car les consommateurs s'en soucient. Ronald Mitchell et al (1997) considèrent l'environnement comme étant dépendant d'une partie prenante dite « dominante ». En d'autres termes, les intérêts de l'environnement peuvent être considérés comme urgents et légitimes, mais doivent être portés par des acteurs dotés d'un pouvoir vis-à-vis de l'organisation. Or, comme nous avons pu le voir précédemment, les ONGE se trouvent dans une relation d'*accountability* vis-à-vis des financeurs voire d'interdépendance. De ce point de

³⁹ Pour rappel, une partie prenante est définie comme « *tout groupe ou individu qui peut affecter ou qui peut être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation* » (Freeman, 1984).

vue, la voix de la nature doit être exprimée par la voix de ces derniers dont les intérêts sont pour certains d'ordre privé.

Mark Starik (1995) rejette l'idée d'une représentation des intérêts de la nature par des tiers, car ceux-ci ne peuvent en rendre compte que de façon parcellaire : que ce soit par manque de moyens, de connaissance, ou de capacité d'action, l'ensemble des enjeux environnementaux ne peuvent être représentés. Ainsi, l'auteur préconise une approche non pas centrée sur l'humain, mais sur la nature et l'environnement, ouvrant la voie à une approche biocentrique. L'approche biocentrique est basée sur un principe d'égalité biophysique et consiste à considérer de façon égale les éléments humains et les éléments non-humains. Cette vision d'ensemble est notamment abordée à travers l'hypothèse de Gaïa défendue par le climatologue anglais James Lovelock et la microbiologiste américaine Lynn Margulis (Margulis et Lovelock, 1976). L'hypothèse Gaïa consiste à penser la Terre comme « *un système physiologique dynamique qui inclut la biosphère et maintient notre planète depuis plus de trois milliards d'années en harmonie avec la vie* » (Lovelock, 2006). De fait, les éléments humains et non humains font partie d'un écosystème interconnecté dont les activités ne peuvent être considérées isolément. Ce terme de Gaïa a été repris par Sandra Waddock (2015) qui envisage les institutions, les entreprises, les écosystèmes naturels ou bien les générations futures comme étant des parties prenantes de la planète Terre dont leur existence dépend. Ce n'est donc plus l'organisation qui est au centre, mais la nature et l'environnement.

Aussi, la prise en compte de la nature dans l'analyse des relations de l'organisation est également l'approche qui est privilégiée par l'ANT, ou théorie de l'acteur réseau. L'ANT a en effet cela d'intéressant qu'elle ne fait pas de distinction entre la société et la nature au sein du réseau. D'ailleurs, Bruno Latour, l'un des auteurs clés de l'ANT, fait lui-même référence à Gaïa dans le cadre de ses travaux (Latour, 2015). Le réseau est composé d'actants⁴⁰, c'est-à-dire d'éléments humains et non humains qui, de par leur présence et leur fonction, impliquent une chaîne d'actions. À titre d'exemple, Latour (2011) a analysé le processus d'actions engagé par Louis Pasteur dans le cadre de ses découvertes. Au cœur de l'action se trouve Louis Pasteur lui-même, les hygiénistes, mais aussi les microbes. Les microbes ont leur propre existence, leur propre évolution, et influent sur l'action des autres acteurs qui cherchent à les maîtriser ou à les éradiquer. Mais de même que pour la nature, les microbes sont muets et ne peuvent s'exprimer qu'à travers des porte-paroles. Leur intervention dans le réseau s'établit à l'issue d'un

⁴⁰ Ce terme d' « actant » est emprunté aux travaux de A-J Greimas (1983)

nécessaire processus de traduction. « *La traduction peut être vue comme un processus par lequel divers actants conçoivent des définitions et des significations communes, mais aussi se définissent entre eux et s'assemblent pour atteindre un ou des objectifs collectifs* » (Legault-Bouchard, 2015, p.18). Cette approche nous apprend donc d'une part que les intérêts de la nature sont portés et négociés par l'intermédiaire de porte-paroles parmi lesquels figure l'ONGE. À ce titre, elle présente une similitude avec une approche par les parties prenantes envisageant que la voix de la nature soit portée par des éléments humains ; d'autre part, la nature et l'environnement peuvent se trouver au cœur de la chaîne d'actions constituée par le réseau, sans pour autant avoir une position centrale. Elle ouvre alors la possibilité de s'extraire d'une approche exclusivement anthropocentrée via l'intégration de la notion d'actants.

L'ensemble de ces débats qui entoure la relation des organisations avec l'environnement montre la difficulté d'aborder la performance des ONG environnementales à travers les parties prenantes, et la nature paradoxale qui en découle. Que ce soit d'un point de vue anthropocentrique ou biocentrique, il subsiste des questions quant à l'évaluation des « intérêts » de la nature (Ballet et Bazin, 2004), considérée comme partie prenante silencieuse (Bonnafous-Boucher et Rendtorff, 2014). Pourtant, la protection de la nature et de l'environnement constituant l'objet et la raison d'être de l'ONGE doit être au cœur de la définition de la performance.

CONCLUSION DE LA PARTIE 2

À travers cette partie, nous avons apporté des éléments de définition de la performance, qu'elle soit appliquée aux entreprises ou aux ONG. Malgré l'absence de définition universelle, certains points communs nous permettent d'en comprendre les contours. La performance de l'organisation est l'objet d'interprétations et se réfère à l'idée d'un accomplissement, d'un résultat. Les multiples définitions des performances sont abordées à travers l'usage de métaphores, telles que le sport ou la machine, permettant d'associer à l'action un ensemble de représentations et de symboles. L'usage de ces métaphores est performatif dans le sens où il oriente l'action des organisation. Ainsi, lorsque la littérature en sciences de gestion utilise la métaphore de l'entreprise pour aborder la performance des ONG, cela invite à la représenter comme telle. Or, une ONG n'est pas une entreprise. Sa raison d'être axée sur l'intérêt général la distingue en tant qu'organisation. Sa performance doit ainsi prendre en compte ses spécificités. En effet, même s'il existe de nombreux points communs entre les entreprises privées et les ONG, la performance doit être abordée en fonction du type d'organisation. Ainsi, nous observons au terme de cette partie que les ONGE doivent faire face à trois paradoxes de performance : un paradoxe identitaire lié à la coexistence d'une idéologie écologiste et d'une idéologie managériale ; un paradoxe lié aux multiples temporalités ; et un paradoxe lié au silence la nature comme bénéficiaire. Le recours aux partenariats avec les entreprises privées tend à favoriser les tensions liées à ces trois formes de paradoxes : possible déséquilibre en faveur d'une logique managériale, action axée sur des temporalités plus courtes, et une attention accrue portée aux parties prenantes influentes telles que les financeurs. Notre démarche visant à s'interroger sur les conséquences du recours au financement issu d'entreprises privées sur la performance des ONGE doit prendre en compte l'ensemble de ces trois paradoxes.

Pour cela, dans le cadre d'une troisième partie (**Partie 3**), nous faisons le choix de les aborder à travers la narration. La narration, abordée en tant que processus discursif, consiste à s'intéresser à la relation entre un énonciateur (l'ONGE) et ses destinataires (les membres de l'organisation). À travers cela, nous analyserons les processus de légitimation visant à interpréter et à justifier les partenariats dans le cadre des performances des ONGE. Mais avant cela, nous abordons la narration comme récit. Envisagée comme tel, la narration est une réponse aux trois paradoxes de performance identifiés :

1. *Paradoxe identitaire* : d'une part, le récit permet de mettre en avant les valeurs qui

motivent l'action de l'ONGE (et ainsi les différentes idéologiques associées) ; d'autre part, un récit peut être composé de plusieurs récits secondaires, permettant de considérer de façon simultanée différentes approches et les logiques institutionnelles s'y apportant.

2. *Paradoxe temporel* : d'une part, le récit permet d'organiser les événements dans un temps fini et humainement compréhensible (relation entre le passé, le présent et l'avenir) ; d'autre part, il permet la prise en compte de plusieurs temporalités, en les situant les unes par rapport aux autres.

3. *Paradoxe des parties prenantes* : le récit permet d'introduire la notion d'actant qui, en s'intéressant au rôle et à la fonctionnalité des éléments humains et non humains, permet d'aller au-delà du concept de partie prenante. Il permet ainsi d'inclure dans la compréhension de l'action des ONGE la nature et l'environnement autant que les entreprises.

3 L'APPROCHE NARRATIVE : UNE MÉTHODE POUR ANALYSER LES PERFORMANCES DES ONG ENVIRONNEMENTALES

« Innombrables sont les récits du monde. C'est d'abord une variété prodigieuse de genres, eux-mêmes distribués entre des substances différentes, comme si toute matière était bonne à l'homme pour lui confier ses récits : le récit peut être supporté par le langage articulé, oral ou écrit, par l'image, fixe ou mobile, par le geste et par le mélange ordonné de toutes ces substances; il est présent dans le mythe, la légende, la fable, le conte, la nouvelle, l'épopée, l'histoire, la tragédie, le drame, la comédie, la pantomime, le tableau peint (que l'on pense à la Sainte Ursule de Carpaccio), le vitrail, le cinéma, les comics, le fait divers, la conversation. De plus, sous ces formes presque infinies, le récit est présent dans tous les temps, dans tous les lieux, dans toutes les sociétés ; le récit commence avec l'histoire même de l'humanité »

Roland Barthes (1966), Introduction à l'analyse structurale des récits

De tout temps les hommes et les femmes racontent des histoires, que ce soit à travers des dessins, des contes, des romans, des tableaux ou des reportages (Czarniawska, 2005), à tel point que Walter R. Fisher les qualifie d'« Homo Narrans » (Fisher, 1984). Ces histoires, qu'elles soient sous la forme textuelle ou non, sont à la base d'une forme de discours dénommée les récits.

La narration est au cœur de la communication entre les êtres humains (Fisher, 1984) : qu'elle se base sur la fiction ou la réalité, elle permet de structurer la pensée et donc d'exprimer par exemple des idées, des émotions, de retranscrire des événements. Considérée comme une façon de comprendre et de se représenter une réalité partagée, la narration telle qu'abordée en sémiotique ou en narratologie s'est peu à peu étendue à l'ensemble des disciplines des sciences sociales : de la sociologie aux sciences de gestion, passant par l'anthropologie ou la philosophie. Ainsi, depuis quelques années, nombreux sont les séminaires de recherches et les revues qui ont pour objet la narration. Par exemple, en juin 2014, est organisée à Paris la conférence

« Narrative matters. Récit et savoir »⁴¹, et des centres de recherche tels que la *European Narratology Association* et l'*International Society for the Study of Narrative* se créent en vue d'alimenter la réflexion sur le sujet. Ce succès de la narration s'étend aux sciences de gestion, à tel point que Carl Rhodes et Andrew Brown (2005, p.168) parlent de « tournant linguistique » au sein de l'étude des organisations. La narration est considérée comme un moteur de l'action collective, devenant ainsi un outil puissant de compréhension des organisations.

Avant d'aborder le positionnement et la méthodologie de notre recherche dans le **chapitre 7**, nous portons une attention particulière sur les deux approches narratives que sont le récit (le texte) et le processus narratif (**chapitre 6**). En effet, ce sont ces deux approches qui nous permettront d'une part de définir la ou les performances des ONGE, et d'autre part, d'analyser le processus de légitimation des pratiques liées aux partenariats. En nous inspirant de la sémiotique, discipline basée sur l'analyse des signes et du langage, nous tentons tout d'abord d'étudier le sens de la notion de performance. Pour ce faire, nous abordons la narration comme un récit, associé à un « produit » ou « texte » (Giroux et Marroquin, 2005), dans laquelle l'activité de l'ONGE est appréhendée telle une histoire, composée d'une mise en intrigue, d'une finalité et de performances. L'ONGE devient alors héros du récit. Il s'agit ni plus ni moins d'envisager l'activité des ONGE comme un roman, une épopée dont les événements sont agencés de telle sorte que l'on identifie un début, un milieu et une fin. En décomposant les éléments du récit, nous aurons une nouvelle lecture de ce que recouvrent les performances des ONGE. Ensuite, il s'agit d'aborder la narration non plus comme un texte, mais comme une histoire qui se raconte. L'ONGE n'est plus seulement l'héroïne d'un récit, mais une conteuse d'histoires. La narration est alors considérée comme un processus au cœur duquel se trouve l'acte de communication entre deux entités : l'énonciateur et le destinataire. L'intérêt est alors de s'attarder à la fois sur l'intention de celui qui raconte (l'énonciateur) et sur l'interprétation qui est faite de cette histoire racontée (par le destinataire). La légitimation se trouve au cœur de ce processus : si l'ONGE utilise le discours en vue de justifier des pratiques basées sur un paradoxe idéologique et identitaire (légitimation comme forme de justification idéologique), les membres de l'organisation en évaluent la cohérence et tentent de faire sens à travers leur propre mise en récits des pratiques de l'ONGE (légitimation comme forme d'interprétation).

⁴¹ Organisée par l'Université américaine de Paris avec l'Université Paris Diderot

Chapitre 6 - du texte au processus : des approches narratives multiples pour définir les performances des ONGE

Ce chapitre 6 vise à comprendre l'intérêt de recourir à la narration pour analyser les performances des ONGE, en prenant en compte leurs spécificités. Il se décompose de la façon suivante :

Premièrement, nous verrons comment l'activité de l'ONGE peut être considérée et analysée en tant que récit. Pour cela, nous nous appuyons sur les travaux de Greimas dont les travaux en sémiotique nous permettent d'avoir une meilleure compréhension du sens de l'action telle qu'elle nous apparaît dans les textes. Deux outils essentiels sont mis à notre disposition : le schéma actanciel et le schéma narratif.

Deuxièmement, il s'agit de s'intéresser à l'acte narratif mettant en relation une ONGE énonciatrice avec ses interlocuteurs. L'énonciateur et les récepteurs du discours s'engagent respectivement dans une démarche de justification et d'interprétation d'une pratique, le recours aux partenariats avec les entreprises privées. La narration est alors un outil de légitimation par le discours. Avant cela, il convient de définir ce que nous entendons par récit, histoire, discours et narration.

6.1 Récit, discours, histoire et narration : définitions

Récit, discours, histoire et narration sont des notions dont la définition et acceptation peuvent varier en fonction des disciplines (Diguer, 1993).

L'**histoire** se rapporte à des événements qui ne répondent pas à un agencement particulier. Elle est « ce qui est raconté ». Selon Gérard Genette, l'histoire correspond au « signifié », c'est-à-dire le contenu qui compose le récit (Genette, 1972). Le **récit** est un énoncé narratif et constitue la structure de ces événements en un tout temporellement organisé. Il est caractérisé comme étant « signifiant, énoncé, discours ou texte narratif lui-même » (Genette, 1972, p. 72). Louis Diguer (1993) le définit de la façon suivante : « *Le mot « récit » désigne tout discours (qu'il soit écrit, oral, pictural, cinématographique, gestuel, etc.) caractérisé par une structure particulière, dite « structure narrative », qui organise au niveau profond les éléments du discours en les assignant à des cases ou à des fonctions prédéterminées* » (Diguer, 1993, p.13).

La **narration** se réfère davantage à l'acte de raconter, et prend ainsi en compte le contexte dans laquelle elle se produit. Cependant, certains auteurs associent également la narration au texte qui de fait devient un terme plus générique qui peut aussi bien être abordé comme « produit » ou comme « processus » (Giroux et Marroquin, 2005). Le récit tout comme la narration peuvent être considérés comme des formes de **discours**. Cependant, Jean-Michel Adam (1989, p. 190) fait une distinction entre discours et le texte qu'il définit comme étant un « objet abstrait résultant de la soustraction du contexte opérée sur l'objet concret (discours) » ou « comme objet concret, produit dans une situation déterminée sous l'effet d'un réseau complexe de déterminations extralinguistiques (sociales, idéologiques) » (Fuchs, 1985, p. 22) : en d'autres termes, le texte correspond au discours sans prise en compte du contexte, ou condition de production.

L'acceptation de ce que recouvre le récit, tout comme la narration, dépend d'auteurs et de courants : certains l'envisageant uniquement à travers des formes écrites telles que le roman, la fable, d'autres l'analysant à travers des formes très variées, du cinéma au tableau, jusqu'à la notice ou la conversation (Barthes, 1966). Toute activité humaine peut être l'objet de récits. En évoquant les travaux de Jérôme Bruner, Claude Le Manchec écrit « *notre expérience des affaires humaines finit par prendre la forme des récits dont nous nous servons pour en parler* » (Le Manchec, 2003, p.123). Nous verrons ainsi que l'organisation peut elle-même être considérée comme un récit dont le contenu narré peut être analysé aussi bien sous sa forme textuelle qu'à travers le processus interactif confrontant celui qui raconte à celui qui le réceptionne.

| | |
|-----------|--|
| Histoire | Le contenu narratif ou événements relatés |
| Récit | Énoncé narratif qui structure les événements en un tout temporellement organisé |
| Narration | Peut être considérée comme un produit (texte narratif) ou comme un processus (acte de narrer et mise en relation d'un énonciateur et d'un récepteur) |
| Discours | Toutes les formes d'interaction parlée, formelles ou informelles, ainsi que les textes écrits de toutes sortes ⁴² . |

Tableau 2. Définitions des termes histoire, récit, narration et discours

⁴² Texte original en anglais : “all forms of spoken interaction, formal and informal, and written texts of all kinds” (Potter et Wetherell, 1987, p.7)

6.2 Le récit comme texte : une approche structurale pour faire sens de la performance des organisations

Largement inspirée par le formalisme russe des années 20, dans lequel on trouve des auteurs tels que Vladimir Propp⁴³ ou Mikhaïlovitch Bakhtine⁴⁴, l'analyse des récits s'est principalement développée dans les années 60. Parmi les principaux courants de l'époque figurent l'École de Paris, porté par A.J. Greimas, auteur en 1966 de *La Sémantique structurale*. En quête de rigueur scientifique, que ce soit en termes de méthodologie ou d'épistémologie, la discipline est alors marquée par le structuralisme : c'est la naissance de la sémiotique (Parret, 1999) dont les premiers travaux s'inspirent très largement des apports de Ferdinand de Saussure⁴⁵, célèbre linguiste de la fin du XIXe siècle. La sémiotique est définie comme étant « *une théorie générale des signes dans toutes leurs formes et dans toutes leurs manifestations* », et comme « *théorie générale des représentations, des systèmes signifiants* »⁴⁶. Plutôt que la notion de signes, Greimas préfère quant à lui assimiler la sémiotique à l'analyse du sens. La transposition du sens s'effectue via différents objets sémiotiques, parmi lesquels le discours. Le discours est défini pour certains comme étant la pratique du langage (Gee, 2011 ; Johnstone, 2008), pour d'autres une façon de communiquer et de comprendre le monde qui nous entoure (Jorgensen et Philips, 2002). La sémiotique permet de décomposer les éléments du texte en vue d'en extraire le sens. Cette discipline nous paraît ainsi particulièrement adaptée pour définir ce terme ambigu de performance.

Dans la partie précédente (**partie 2**), nous avons vu que les ONGE font face à trois principaux paradoxes de performance. Le premier, d'ordre idéologique et identitaire, confronte l'organisation à une contradiction entre les objectifs poursuivis (notamment entre la mission de l'organisation et les moyens d'y parvenir). Le second et le troisième, qui amplifient le premier, concernent d'une part la nécessaire prise en compte d'une temporalité multiple, et d'autre part la difficulté de prendre en compte les intérêts de la nature et de l'environnement. Nous verrons dans ce chapitre que le récit permet de dépasser ces apories de la performance et d'en apporter un nouveau cadre de compréhension.

⁴³ Vladimir Propp (1895 – 1970) est l'auteur de la morphologie du conte, publié en 1928

⁴⁴ Mikhaïl Mikhaïlovitch Bakhtine (1895 – 1975) est un historien et théoricien russe de la littérature

⁴⁵ Ferdinand de Saussure (1857-1913), linguiste suisse reconnu comme le précurseur du structuralisme en linguistique, auteur notamment de l'ouvrage « *Éléments de linguistique générale* » (Editions Payot)

⁴⁶ Définition du Cnrtl, Centre national de ressources textuelles et lexicales.

Nous faisons le choix d'aborder la performance à travers le récit, et plus particulièrement via les travaux de la sémantique structurale développés par Greimas (1966), à savoir le schéma actantiel puis le schéma narratif. Ces deux cadres issus de la sémiotique constituent une réponse pour appréhender les différents paradoxes des ONGE, car :

- le récit permet d'agencer les événements dans un temps donné, permettant l'appréhension de temporalités multiples ;
- la définition des actants permet d'aller plus loin qu'une approche par les parties prenantes et de placer la nature et l'environnement au cœur de la performance des ONGE ;
- le récit permet d'appréhender plusieurs performances et ainsi de faire coexister des idéologies ou logiques institutionnelles multiples.

Le récit : une structure pour donner du sens à l'action

Le récit ordonne une suite d'événements hétérogènes dans un tout cohérent et temporellement compréhensible. Il se caractérise toujours par un début, un milieu et une fin. C'est en cela qu'il se distingue du temps des horloges ou le temps calendaire qui, déjà, d'un point de vue pratique sert à planifier les activités humaines. L'activité narrative a cette particularité de pouvoir configurer les événements, les agencer, les sélectionner, les « mettre en intrigue » (Ricœur, 1983) ; le récit est la représentation de l'action dans un temps déterminé, organisé. La suite des événements qui est relatée dans le récit repose nécessairement sur la survenue d'un obstacle, contrairement à l'histoire. En effet, le récit n'existe que s'il se base sur une transformation, un changement d'un état initial vers un état final. Il est, selon Genette, « *le passage d'un état antérieur à un certain état ultérieur et résultant* » (Genette, 2007, p. 302). Comme l'affirme Bruner, il faut que quelque chose aille de travers, un écart à la norme établie (ce que Bruner appelle une péripétie (Bruner, 2005)). En effet, dire qu'un homme s'est levé, a pris un café puis s'est rendu au travail comme tous les matins ne constitue pas la trame d'un récit quand bien même il s'agit d'une suite d'événements temporellement organisés. Il doit y avoir un bouleversement dont découle une incertitude qui ne prendra fin que lors du dénouement. Au cœur de ces événements, marqués notamment par une péripétie et un dénouement, se trouve la représentation d'hommes et de femmes agissants, de personnages au cœur desquels se trouve le héros, ainsi que des éléments non-humains qui interviennent d'une façon positive ou négative sur le cours du récit. L'ensemble des éléments humains et non humains qui font le récit en permettant ou empêchant la réalisation de la quête par le héros sont qualifiés d'actants (Greimas, 1966). En vue de mieux comprendre comment s'organise l'action dans le récit, nous

verrons d'une part comment Greimas, à travers le schéma actanciel, définit la fonction des actants, ainsi que les grandes étapes qui caractérisent le récit au cœur desquelles se trouve la performance.

Le schéma actanciel de Greimas

Un parcours narratif est composé d'actants. Leur rôle et leur statut sont représentés dans le cadre de ce que Greimas nomme le schéma actanciel (Greimas, 1966). Un actant peut être individuel, collectif ; humain ou non-humain, une idée ou un objet, et implique de par sa présence, son rôle et sa fonction un progrès narratif. Le *Sujet*, qui est la position qu'occupe la figure du héros, est celui qui est au cœur du récit, celui qui, via le *Destinateur*, est chargé d'acquiescer un *Objet* via l'établissement d'un contrat implicite (sens de la responsabilité du héros vis-à-vis de quelqu'un d'autre par exemple) ou explicite (la demande du Destinateur est expressément formulée à travers, par exemple, la mise en place d'un contrat écrit). Le *Destinateur* désigne ce qu'est l'objet de la quête et en fixe la valeur. Le *Sujet* et l'*Objet* sont ainsi reliés par l'axe du désir et son acquisition induit la poursuite d'une quête. Cet *Objet* est désiré pour le compte d'un bénéficiaire qui est le *Destinataire*. Enfin, dans la poursuite de sa quête, le *Sujet* peut bénéficier d'aide de la part d'un *Adjuvant* ou d'une opposition de la part d'un *Opposant*.

Les actants se distinguent des acteurs. Les actants sont qualifiés sur la base de leur fonction dans le récit tandis que l'acteur l'est pour ses caractéristiques. À titre d'exemple, un actant peut être ce, celui ou celle qui bénéficie de l'action, tandis que l'acteur est une entité ou un élément spécifique, qualifié pour ce qu'il est. Lorsque les bénéficiaires de l'action sont multiples, un même actant (le destinataire) est représenté par plusieurs acteurs (chacun des bénéficiaires). De la même façon, un acteur peut avoir plusieurs rôles actanciels dans un même récit : l'acteur peut être à la fois destinataire (celui qui donne la mission au héros) et destinateur (celui qui en bénéficie). Aussi, le sujet peut être lui-même destinataire, notamment quand la quête lui apporte gloire ou reconnaissance. Le schéma actanciel doit donc être considéré dans une posture dynamique et non statique.

En cela, le schéma actanciel apporte une perspective plus élargie qu'une approche par les parties prenantes (Cooren, 1999). En effet, peuvent être considérés en tant qu'actants dans le récit des éléments non humains tels que des objets, des valeurs ou des représentations plus ou moins

abstraites (telles que « les générations futures »). En ce sens, il permet de considérer la nature et l'environnement comme bénéficiaires de l'action, au même titre que des parties prenantes de l'ONGE telles que les financeurs. Il permet également de qualifier les parties prenantes en fonction du rôle qu'elles jouent vis-à-vis de l'action de l'ONGE : l'entreprise peut, en fonction du récit considéré, être destinataire (celle qui met en place le contrat et évalue l'action), destinataire (celle qui bénéficie de l'action de l'ONG), adjuvant ou opposant (en fonction qu'elle aide ou empêche l'action de l'ONG).

Si le schéma actanciel permet de qualifier la fonction des éléments humains et non humains qui interviennent dans le cadre du récit, le schéma narratif permet quant à lui d'en décomposer les grandes étapes. Comme nous l'avons vu précédemment, le récit permet d'agencer les événements dans un temps donné. Cet agencement s'effectue dans un cadre particulier, décomposé en différents stades qui sont qualifiés différemment selon les auteurs⁴⁷. Greimas propose un schéma narratif décomposé en cinq principales étapes au cœur desquelles se trouve celle essentielle de la *Performance*.

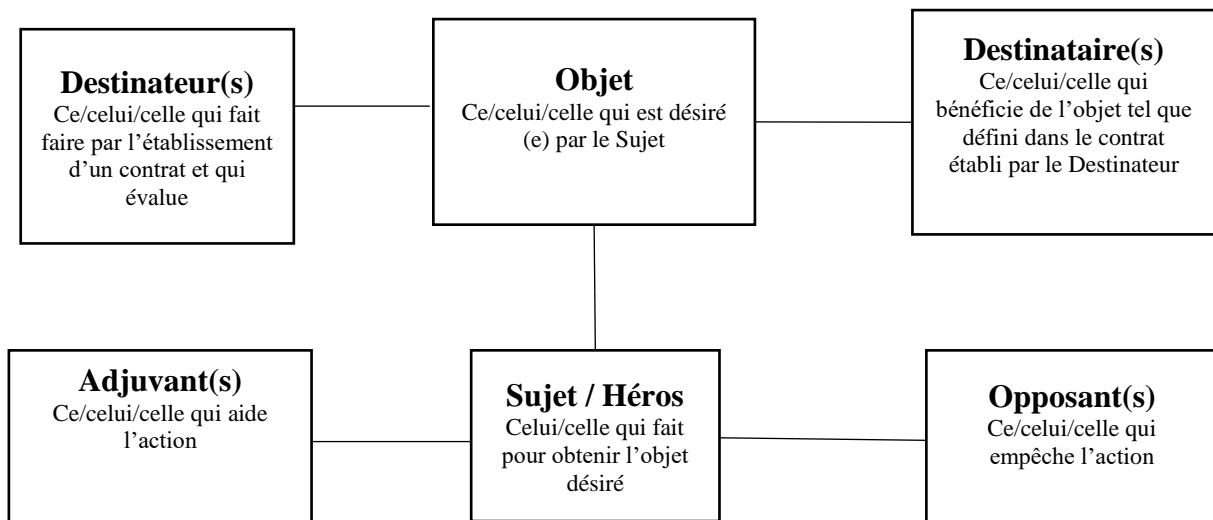


Figure 4. Le schéma actanciel de Greimas

⁴⁷ Paul Larivaille, dans «L'Analyse (morpho)logique du récit», décrit par exemple un schéma narratif composé de 5 principales étapes (schéma quinaire) : la situation initiale, la complication, l'action, la résolution, la situation finale.

Le Schéma narratif de Greimas : la performance comme étape du récit

Le schéma narratif décompose les grandes étapes du récit parmi lesquelles figure l'étape de l'*Action-Performance*. Il est composé de trois principales étapes : la *Manipulation*, l'*Action* (qui réunit la Compétence et la Performance), et la *Sanction*. Chacune de ces étapes est caractérisée par un « investissement modal » portant aussi bien sur le « faire », qui évoque non pas une simple action, mais plutôt une transformation, que sur l'« être », qui représente un état. Aussi, la sémiotique de Greimas distingue la dimension pragmatique du faire et la dimension cognitive. La dimension cognitive repose sur un savoir ou une connaissance tandis que la dimension pragmatique se réfère au domaine de l'action proprement dite.

La Manipulation

La Manipulation correspond à la mise en place d'un contrat implicite ou explicite entre le destinataire (ou destinataire-manipulateur) et le Sujet (ou destinataire-sujet). Ici, le terme de Manipulation n'a pas de connotation négative. Il s'agit pour le destinataire d'agir sur le vouloir-faire ou le devoir-faire pour que le sujet engage sa quête. L'objectif ainsi poursuivi par le destinataire est de « faire faire ». La Manipulation positive visant à faire faire quelque chose (sauver des individus en péril) se distingue de la Manipulation négative visant à faire ne pas faire quelque chose (par exemple, ne pas faire la guerre). En d'autres termes, suite à l'établissement du contrat implicite ou explicite avec le destinataire, le sujet-héros veut ou doit réaliser sa quête qui consiste soit à faire quelque chose ou ne pas faire quelque chose. Pour cela, le destinataire use de la séduction, la persuasion, l'encouragement ou la menace en vue d'engager le sujet dans un programme narratif. Le destinataire agit donc sur le « faire » du sujet, il le pousse à l'action. Par ailleurs, la Manipulation renvoie à la dimension cognitive, car elle repose sur la transmission d'une information ou d'une connaissance du destinataire vers le sujet.

| | |
|----------------------|---------------|
| Manipulation (+ / -) | Vouloir-faire |
| | Devoir-faire |

| | |
|-----------------------|--------------------|
| Manipulation positive | Faire faire |
| Manipulation négative | Faire ne pas faire |

L'Action - Compétence

L'Action est certainement l'étape la plus importante du récit au cœur de laquelle se trouve le

programme narratif. L'Action permet la transformation d'état qui caractérise le récit (et donc sur l'être et le faire). Elle se décompose en deux temps : la Compétence et la Performance. Le terme de Compétence, tout comme la Manipulation, est à considérer de façon neutre, sans connotation méliorative ou valorisable. Elle représente l'augmentation, la diminution, la disparition ou le maintien de prédispositions nécessaires à la réalisation de l'action qui sont au nombre de quatre : le vouloir-faire et le devoir-faire (similaires à la Manipulation), auxquels s'ajoutent le savoir-faire et le pouvoir-faire. Si l'Action présuppose la Manipulation (il ne peut pas y avoir d'Action sans qu'il n'y ait eu une phase préalable de Manipulation), la Manipulation ne présuppose pas nécessairement l'Action (le destinataire peut contraindre le sujet à l'action, mais si ce dernier ne sait pas comment faire (savoir-faire), l'Action n'est pas possible – par exemple, désamorcer une bombe qui nécessite une compétence, un savoir particulier). La Compétence est dite positive si elle mène à l'action (c'est-à-dire à la Performance). Elle est donc le passage d'un état vers une transformation et se caractérise ainsi par la modalité de « l'être du faire ».

| | |
|------------|------------------------------|
| Compétence | Vouloir-faire (manipulation) |
| | Devoir-faire (manipulation) |
| | Savoir-faire |
| | Pouvoir-faire |

L'Action - Performance

La performance, deuxième constituante de l'Action, correspond à la réalisation de la quête. Elle est « *la réalisation effective de l'état de choses souhaité dans la réalité* » (De Geest, 2003). L'action (ou la performance) est l'épine dorsale du récit dont la manipulation et la compétence n'en sont que des conditions préalables, et la Sanction, son résultat. Elle se réalise dans le cadre d'une « épreuve décisive » et est ce qui permet la transformation dans le récit. Elle se caractérise soit par le « faire » soit par le « faire-être » dans le sens où cette transformation permet de constituer un nouvel état des choses. L'étape de l'action-performance se trouve ainsi au cœur de ce qui est qualifié de « dénouement » sans lequel il ne peut y avoir de récit. Le résultat de la performance est soit catégoriel (échec vs réussite), soit graduel (par exemple, l'obtention d'une note sur 20 à un examen), et s'évalue à travers l'étape de la Sanction.

La Sanction

Enfin, la sanction renvoie au jugement épistémique établi sur la base de la conformité de la

Performance avec le contrat implicite ou explicite mis en place lors de la Manipulation. De nouveau, la Sanction n'est pas connotée péjorativement dans le sens où elle désigne aussi bien la récompense, en cas de victoire, que l'absence de récompense ou de punition en cas de défaite. La sanction est dite pragmatique dès lors qu'il s'agit d'une rétribution qui porte sur le « faire » du sujet : le destinataire-judicateur évalue la conformité du comportement par rapport à un système axiologique (de valeurs, d'esthétique ...) sur lequel repose le contrat initial. La sanction cognitive se base non pas sur le faire, mais sur le sujet lui-même : le destinataire reconnaît la valeur du Sujet-héros ce qui lui apporte gloire ou déshonneur. La sanction révèle une nouvelle situation et se réfère ainsi à l'« être de l'être ».

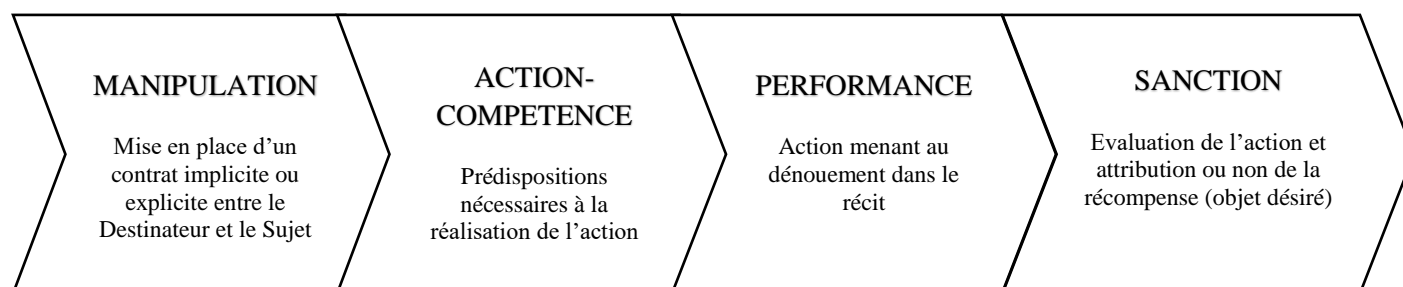


Figure 5. Les quatre étapes du schéma narratif telles que décrit par Greimas

Le schéma narratif de Greimas nous permet ainsi de définir la notion de performance. La performance est au cœur du récit, elle est l'étape clé de la réalisation de l'action qui permet d'atteindre le dénouement favorable ou non du récit. Pour en comprendre le sens, il convient de l'appréhender dans sa relation avec les autres étapes du schéma actanciel, c'est-à-dire la Manipulation, la Compétence et la Sanction : qu'est-ce qui motive l'action ? Quel contrat implicite ou explicite est à l'origine de cette action ? Quelles compétences ont été mobilisées ? Quel est le changement attendu ? Quelle est la récompense attendue ? Le schéma narratif est également intéressant dans le sens où il permet d'appréhender non pas une, mais plusieurs performances. En effet, un récit peut être composé de multiples récits secondaires dans lesquels l'action (et les actants qui l'accompagnent) est orientée et définie différemment.

Du récit singulier aux récits pluriels : de la performance aux performances

Tout comme on peut distinguer la ou les performances, le récit peut être appréhendé au singulier comme au pluriel. Un récit peut être composé de plusieurs récits relatant des actions distinctes. Ainsi, comme le précise Bertrand Gervais (1990) dans le cadre de ses travaux, le but poursuivi

par l'agent peut être hiérarchiquement décomposé en buts secondaires qui sont atteints ou pas à l'issue du récit. Ainsi, pour sauver la planète (but principal), le sujet considéré peut être amené à sensibiliser une population, se faire connaître, réunir une équipe motivée ou trouver des financements (buts secondaires). Pour chacun de ces buts secondaires, l'agent considéré (le héros) mobilise un certain nombre de moyens distincts. Cette imbrication de récits dans le récit est abordée sous les termes de « récits enchâssés » et de « récit enchâssant », ou de « récits encadrés » et de « récit cadre ». Le récit enchâssant peut ainsi héberger un ou plusieurs récits enchâssés qui permettent in fine de servir l'action principale. Ainsi, dans le cadre d'un seul et même récit peuvent coexister plusieurs actions et performances impliquant potentiellement de nouveaux acteurs, de nouvelles fonctions et relations, de nouveaux contrats, tous intervenant de façon cohérente dans le cadre d'un récit principal. On peut distinguer au sein d'un même récit plusieurs schémas narratifs caractérisés par leur propre schéma actanciel.

Le fait qu'un récit peut être composé de multiples récits secondaires est intéressant à plusieurs niveaux : d'une part, il permet d'aborder plusieurs temporalités, dans le sens où des objectifs de court terme peuvent s'intégrer dans un objectif de plus long terme ; d'autre part, il permet de structurer les différentes valeurs et motivations mobilisées par le sujet. Ainsi, il apparaît comme une solution pour faire apparaître plusieurs idéologies et la façon dont elles servent ou desservent les objectifs en jeu, et par là même les performances.

[Le récit dans le cadre organisationnel : l'organisation comme texte](#)

Les organisations sont considérées comme étant des lieux de production de récits : « *L'entreprise se met en récit et la communication d'entreprise peut être comprise comme l'interminable récitation de ses succès passés, présents ou à venir* » (D'Almeida, 2004, p. 91). Les éléments du récit sont fragmentés dans un ensemble d'interactions sociales qui animent l'organisation : les courriels, les conversations, les rapports d'activité, les discours des dirigeants sont autant d'éléments qui participent à la mise en scène des événements dans l'organisation (Czarniawska, 2008). Le fait de retranscrire des expériences, de sélectionner et d'agencer des événements passés, présents et à venir dans un tout cohérent, qui font sens, constitue ainsi une mise en récit (Weick, 1995). L'approche narrative devient alors un outil de compréhension de l'identité organisationnelle (Brown, 2006), de la culture (Pacanowski et O'Donnell-Trujillo, 1990), ou d'un mode de fonctionnement d'une organisation (Jameson, 2001).

Outil pour appréhender la réalité sociale (Brown, 1987), le récit, ou texte narratif, peut également s'appliquer au cadre organisationnel. Le terme de « texte » est alors à prendre dans son acceptation la plus large, c'est-à-dire comme « *une suite linguistique autonome (orale ou écrite) constituant une unité empirique, et produite par un ou plusieurs énonciateurs dans une pratique sociale attestée* » (Rastier, 2001, p.302). Le texte permet de représenter l'organisation, de la stabiliser pour en comprendre les caractéristiques. Pierre Delcambre affirme : « *le texte contribue à l'organizing en stabilisant un état d'organisation, un état qui peut « représenter » l'organisation, et on pourrait même considérer l'organisation comme texte* » (Delcambre, 2017, p.131). Et si l'auteur insiste sur l'intérêt du texte pour représenter un état (être) de l'organisation à un moment donné, il est également un outil pour comprendre le sens de l'action. En effet, le récit comme texte n'est pas figé, il est une imitation de l'action : il constitue un « *processus actif d'imiter ou de représenter l'action* » (Carcassonne, 1998).

Le schéma actanciel et le schéma narratif de Greimas, en tant que structures du récit, sont des éléments qui peuvent s'appliquer au cadre organisationnel qui, tout comme le texte, constitue un cadre temporel et spatial donné. Selon François Cooren, qui nous en fait une démonstration en comparant une analyse de fiction à une analyse de l'organisation, les structures organisationnelles possèdent des propriétés narratives : « *organizational structures have narrative dimensions, that is, what we call an organizational system can be easily compared to a structure of submissions and exchanges that we traditionally find in narratives* » (Cooren, 1999, p. 298). Tout comme dans un récit, l'organisation fait intervenir des éléments humains et non humains en vue de la réalisation d'un objectif donné, d'une performance, qui implique le passage par différentes étapes temporellement agencées.

À travers le schéma actanciel et le schéma narratif, il est ainsi possible d'identifier le sens des performances de l'organisation qui est appréhendée comme sujet-héros du récit. Pour ce faire, il convient de déterminer les grandes étapes du récit qui composent l'histoire des ONGE ainsi que les actants humains et non humains qui interviennent. Ils permettent non seulement de penser et d'articuler plusieurs performances simultanées (récit principal et récits secondaires) caractérisées par des temporalités et des buts spécifiques, mais aussi d'évaluer le rôle et la fonction des différents éléments humains et non humains dans la définition de l'action de l'organisation. En utilisant ces outils offerts par la sémiotique, il est possible d'avoir une nouvelle compréhension de l'action au sein des ONGE.

Par ailleurs, pour répondre à notre deuxième objectif relatif à la gestion du paradoxe

idéologique, nous abordons dans le cadre du chapitre suivant la narration comme un processus. En effet, les performances dans l'organisation sont également le fruit d'une interaction discursive entre ceux qui les relatent et ceux qui l'interprètent, c'est-à-dire entre, d'une part, l'organisation qui devient conteuse de son histoire et d'autre part, un public dont la perception est essentielle pour que ses performances soient considérées comme crédibles et légitimes.

6.3 Au-delà du texte : la narration comme processus de légitimation

Si l'organisation (ses origines, ses fins, ses actions) peut être racontée et constituer un récit, celle-ci peut également se raconter à travers de multiples voix. La narration est alors considérée comme un processus d'interaction entre d'une part celui ou ceux qui racontent et d'autre part celui ou ceux qui interprètent (Giroux et Marroquin, 2005). L'ONG énonciatrice devient une conteuse d'histoires dotée d'une intention vis-à-vis de ses interlocuteurs : elle énonce les récits dont elle est le héros en vue de justifier son action, ses performances. Ses discours sont notamment adressés aux membres de l'organisation qui, dès lors, en font leur propre lecture, apportant un regard plus ou moins critique sur les performances. L'organisation, tout comme ses membres, se trouve dans une posture de légitimation, voire de dé-légitimation des actions de partenariats : si l'ONG aborde la légitimation dans le cadre de stratégies visant à convaincre du bienfondé de son action (justification), ses membres usent de ce processus pour juger de sa pertinence (interprétation). La légitimation, définie comme étant un processus de fabrication collective de sens qui se produit par le biais du langage (Searle, 1979), de la communication (Suddaby, 2010) et de l'interprétation de textes (Czarniawski et Joerges, 1996), se trouve alors au cœur de l'analyse.

Avant de détailler les processus de légitimation à l'œuvre dans le cadre de l'énonciation et de l'interprétation, il convient de revenir sur la définition de la légitimation, telle qu'elle est abordée en sciences de gestion, dont l'origine émane des travaux sur la légitimité.

De la légitimité à la légitimation

La légitimité est une notion qui est devenue centrale en sciences de gestion depuis les années 90, dont l'une des contributions majeures a été apportée par Mark Suchman en 1995. L'auteur définit la légitimité comme étant "*a generalized perception or assumption that the actions of*

an entity are desirable, proper or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs and definitions” (Suchman, 1995, p. 574). Roy Suddaby et al (2017) ont classé ces différentes approches relatives à la légitimité en trois principales catégories :

- **La légitimité comme propriété**

Dans le cadre de cette approche (équivalent de l’approche stratégique décrite par Suchman, 1995), il s’agit d’envisager la légitimité comme un objet, un outil, ou un atout que l’organisation possède et sur lequel elle peut agir. Elle peut être acquise, gagnée ou perdue, et ce au profit ou aux dépens des autres. L’objectif pour ces auteurs est de décrire les propriétés de la légitimité et de déterminer comment la mesurer à travers des facteurs clés et des catégories.

- **La légitimité comme perception**

La légitimité comme perception implique une évaluation ou un jugement sur le produit d’une organisation, une pratique ou une caractéristique. Elle s’intéresse particulièrement aux rôles des individus dans la construction sociale de la légitimité (Bitektine et Haack, 2015 ; Tost, 2011). Ce sont les individus qui perçoivent les organisations (ou l’entité sociale), rendant un jugement sur la légitimité, ce qui, à travers leurs comportements, produit des effets au niveau macro. Les travaux de recherche sur le sujet s’intéressent particulièrement au processus individuel du jugement. Les auteurs l’abordent à travers une approche multi-niveaux (Barney et Felin, 2013 ; Felin et al, 2015) : même si elles s’intéressent plus particulièrement au niveau micro, à savoir l’individu, les recherches prennent également en compte la création de sens au niveau collectif, au-delà même de l’individu.

- **La légitimité comme processus, ou légitimation**

La légitimité comme processus, ou légitimation, s’appréhende dans un état permanent de flux. Elle est le fruit d’un processus continu de négociations avec de nombreuses parties prenantes. La légitimation est alors vue comme un processus de fabrication collective de sens qui se produit par le biais du langage (Searle, 1969 ; Zilber, 2006), de la communication (Suddaby, 2010) et de l’interprétation de textes (Czarniawski et Jorges, 1996). Du fait qu’elle participe à la création de sens au niveau collectif, l’interprétation individuelle est essentielle dans cette approche. Par exemple, Steve Maguire et Cynthia Hardy (2009) ont analysé la délégitimation d’un produit chimique appelé le DDT. La polémique sur l’usage de ce produit est notamment

survenue suite à la publication du livre de Rachel Carson⁴⁸ qui dans son ouvrage « Silent Spring » dénonce les effets nocifs du DDT sur l'environnement. Les auteurs constatent que le processus de délégitimation n'est pas seulement issu du seul discours de Rachel Carson, mais d'une multitude d'interprétations qui se sont effectuées au niveau individuel et qui ont agi sur la signification attribuée aux textes relatifs à une telle pratique. Ainsi, si pour de nombreux auteurs la légitimation est le plus souvent analysée sous l'angle de l'organisation elle-même cherchant à maintenir ou gagner de la légitimité (Suchman, 1995), elle peut également s'appréhender au niveau des individus, au même titre que la légitimité vue comme perception.

La légitimation comprend donc d'une part l'analyse des discours organisationnels visant à faire sens des actions mises en œuvre, et d'autre part l'analyse de la perception individuelle, celle-ci servant de base de compréhension d'une interprétation collective. En cela, la légitimation constitue un cadre intéressant pour comprendre le processus narratif mis en place, permettant d'aborder tout à la fois le processus de justification et d'interprétation au sein de l'organisation. À noter que le processus d'interprétation, loin d'être une action passive, consiste tout à la fois à faire la lecture d'un récit formulé par un énonciateur, mais aussi de contribuer à en donner du sens. Comme nous le verrons par la suite, l'interprétation peut ainsi être le fruit d'un processus actif de création de sens (Weick, 1995).

La suite du chapitre se divise ainsi en deux temps :

- (1) **Dans un premier temps**, nous nous intéressons à la légitimation comme outil de gestion pour justifier des pratiques organisationnelles. L'ONGE est ainsi considérée comme étant énonciatrice d'un discours. L'ONGE, à travers ses divers représentants, met en place des stratégies discursives pour faire sens du paradoxe identitaire lié aux idéologies multiples.
- (2) **Dans un second temps**, nous analysons la légitimation comme étant un processus d'interprétation individuelle et collective, dans lequel les membres de l'organisation sont amenés à s'interroger sur la pertinence et la cohérence de la pratique avec les objectifs fixés par l'ONGE. En d'autres termes, la légitimation consiste à tenter de répondre à la question « Pourquoi l'ONGE fait-elle cela ? ». Ce processus les conduit à une activité

⁴⁸ « Premier ouvrage sur le scandale des pesticides, *Printemps silencieux* a entraîné l'interdiction du DDT aux États-Unis. Cette victoire historique d'un individu contre les lobbies de l'industrie chimique a déclenché au début des années 1960 la naissance du mouvement écologiste. » (extrait du site internet des éditions Wildproject)

narrative (la narrativisation) permettant d'alimenter ou de suppléer le récit porté par l'organisation.

L'ONGE en tant qu'énonciatrice d'un discours : légitimation par la justification

« L'énonciateur est l'instance qui se positionne par rapport aux objets du discours auxquels il réfère, et, ce faisant, qui les prend en charge. La notion d'énonciateur correspond à une position (énonciative) qu'adopte le locuteur, dans son discours, pour envisager les faits, les notions, sous tel ou tel PDV [point de vue] pour son compte ou pour le compte des autres. De la sorte, l'énonciateur est défini comme l'instance aux PDV. »

Alain Rabatel, 2012

Dans la cadre d'une narration se pose rapidement la question de qui parle, qui écrit, qui se raconte. Celui qui raconte l'histoire est incarné par l'énonciateur. Il est celui par qui il est possible de reconstituer le récit de l'organisation et ainsi de définir la ou les performances. Mais le discours porté par l'énonciateur ne prend pas exclusivement une forme narrative visant à agencer les événements en des expériences significantes. En effet, l'énonciateur peut mobiliser d'autres registres de discours (D'Almeida, 2001). L'usage de l'un ou l'autre registre de discours est déterminé par l'intention de l'énonciateur vis-à-vis de l'énonciataire. De l'intention découle une proposition particulière en vue de susciter de l'intérêt voire l'adhésion de la part de l'interlocuteur, ou du destinataire présumé (Adam, 1996). De fait, le discours est un moyen de légitimer une parole, des pratiques.

L'organisation comme énonciatrice d'un discours

La parole de l'organisation est « *cette parole instituant un ordre, un temps et un sens* » (D'Almeida, 2012). Les organisations permettent de définir un cadre de référence, une réalité ; elles disent et confirment ce qui importe et ce qui a de la valeur. Selon Luc Boltanski (2009), les institutions sont des êtres sans corps, de fait impartiaux, permettant de dire « ce qu'il en est de ce qui est ». Elles servent ainsi à atténuer la situation d'incertitude qui caractérise un monde en changements perpétuels et dans laquelle se trouvent plongés les individus en instituant une permanence dans l'état des choses. Et cela est justement rendu possible grâce à l'usage du discours. L'objectif est ainsi que les individus s'approprient le discours pour justifier les

différentes actions de l'organisation.

Cependant, si certains auteurs ont tendance à attribuer à l'organisation des attributs humains, tels que la capacité de parole, des émotions (Gioia, 1998), l'organisation, en tant que telle, ne parle pas : l'énonciation du discours organisationnel s'opère nécessairement à travers différents porte-paroles. Nous partageons alors l'idée que « *l'organisation est conçue comme une réalité concrète dont l'identité est manifestée dans les discours des dirigeants, dans des artefacts (architecture, aménagement, logo, uniformes, etc.) et dans des "comportements organisationnels* » (Giroux, 2001). Parmi les porte-paroles figurent donc les représentants de l'organisation dont le contenu du discours est souvent teinté d'une visée stratégique. Il s'agit ainsi d'identifier le rôle du discours dans la stratégie de légitimation des dirigeants de l'organisation.

La légitimation : la justification par le discours narratif

Le discours narratif est un mode de gestion symbolique, mobilisé par les représentants des organisations, qui permet d'agir sur la légitimité des organisations (Brown et Kreps, 1993). Cette forme de management symbolique se distingue d'une gestion substantive de l'entreprise (Ashforth et Gibbs, 1990) dans le sens où elle porte sur une approche cognitive (mobilisation de symboles agissant sur les émotions, les motivations) et non sur une gestion matérielle et concrète des pratiques et des objectifs au sein de l'organisation (Buisson, 2005). La gestion symbolique vise à maintenir la légitimité des pratiques de l'organisation et s'opère par un processus de justification. Il s'agit en effet pour l'ONGE, à travers le discours, de convaincre du bien-fondé de son action auprès de ses différents interlocuteurs, et notamment en interne.

L'ONGE use de la narration dans un but précis, le plus souvent à des fins stratégiques : elle sert à mobiliser, convaincre, informer, ou conduire le changement (Lucaites et Condit, 1985). Elle a alors une visée fonctionnelle (Giroux et Marroquin, 2005), et devient un outil de gestion qui est de plus en plus observé par les différents auteurs des sciences de gestion : il sert alors à porter les innovations (Shaw et al., 1998), à justifier des choix stratégiques en décrivant un futur glorieux, à légitimer l'organisation au regard des parties prenantes (Kaufman, 2003), ou asseoir un leadership (Dandridge, 1985). Évoquer la narration comme acte d'énonciation consiste par ailleurs à s'interroger sur qui parle. En effet, l'organisation s'exprime à travers différents porte-paroles (par exemple, le dirigeant ou l'administrateur bénévole) dont l'intention peut varier entre eux.

La question qui se pose alors est comment, par le biais de la narration, l'ONGE gère le paradoxe identitaire formulé précédemment ? Comment, à travers des stratégies discursives, l'ONGE parvient-elle à légitimer la double existence d'une logique institutionnelle axée sur l'écologie et une logique institutionnelle basée sur le managérialisme ?

Discours et légitimation comme mode de gestion des paradoxes

Le discours permet à l'ONG-énonciatrice de gérer les paradoxes auxquels elle doit faire face : *« l'identité est construite discursivement, il s'ensuit que les paradoxes de l'identité organisationnelle doivent l'être aussi »* (Giroux, 2001). L'organisation met ainsi en place des stratégies discursives participant à la légitimation de l'organisation.

Nicole Giroux (2001) aborde dans le cadre de ses travaux les stratégies discursives mises en place en réponse aux paradoxes identitaires. Un paradoxe identitaire, s'il n'est pas géré par l'organisation, présente un risque en termes de légitimité. La multiplicité des logiques institutionnelles est abordée à travers le paradoxe de l'unicité, qui prend en compte son corollaire, la question de la multiplicité des identités au sein d'une même organisation, dont les origines proviennent le plus souvent des intérêts contradictoires des parties prenantes ou d'identités multiples. L'auteure distingue trois stratégies discursives pour gérer les paradoxes identitaires :

- La négation/acceptation, qui consiste à insister soit sur l'unicité soit sur la multiplicité des identités au sein de l'organisation. En d'autres termes, le discours permet de valoriser ou non le caractère hybride de l'organisation qui est soit assumé, soit renié. L'acceptation consiste à laisser faire, à laisser à la libre interprétation les différences identitaires.
- La coexistence, pour laquelle le discours vise à : (1) compartimenter les identités multiples dans l'organisation. Marshall Poole et Andrew Van de Ven (1989) parlent de séparation spatiale qui consiste à attribuer des logiques différentes à travers les différentes unités ou sous-groupes impliqués ; (2) les hiérarchiser, c'est-à-dire qu'une logique institutionnelle prend plus ou moins d'importance en fonction du contexte. Il s'agit alors d'opérer une séparation temporelle, dont le but est de gérer les identités à des moments différents ; (3) les intégrer dans une nouvelle logique institutionnelle, dans un effet de synthèse, voire de transcendance. Il s'agit alors de constituer de nouvelles croyances, de nouvelles narrations permettant de faire sens des tensions existant entre les deux identités organisationnelles.

Vivre avec le paradoxe implique que les acteurs modifient leurs attentes en matière de rationalité et de linéarité pour accepter les tensions comme des puzzles persistants et insolubles. Dans le cadre d'une stratégie active, la cohérence entre des logiques institutionnelles multiples est recherchée via l'usage de justifications, de mythes médiateurs et/ou de la synthèse.

- Le recadrage, où il s'agit de redéfinir la situation jusqu'à ce que le paradoxe disparaisse. De nouveaux arguments, de nouveaux termes sont utilisés en vue de remplacer intégralement les logiques précédentes. Cette stratégie discursive vise à apporter un regard nouveau sur l'identité organisationnelle. Dans le cadre du paradoxe sur l'unicité, la stratégie de recadrage est peu mobilisée (Giroux, 2000).

| | | |
|------------------------|-------------------|---|
| Négation / acceptation | | Assumer ou renier la diversité des identités dans l'organisation |
| Coexistence | Compartimenter | Séparation spatiale (identités distinctes attribuées à des sous-groupes de l'organisation) des éléments du paradoxe |
| | Hiérarchiser | Séparation temporelle (une logique institutionnelle prend plus ou moins le dessus en fonction du contexte) |
| | Faire la synthèse | Intégration des identités multiples dans un nouveau cadre de compréhension, en instituant de nouveaux récits, de nouvelles croyances. |
| Recadrage | | Une nouvelle identité est créée au sein de l'organisation à la place des précédentes |

Tableau 3. Stratégies de gestion du paradoxe de l'unicité (Giroux, 2001)

Ainsi, dans le cadre de nos travaux, il s'agit d'identifier de quelle façon l'activité narrative peut être mobilisée pour gérer les paradoxes identitaires au sein de l'organisation. En d'autres termes, nous cherchons à analyser comment l'activité narrative peut servir à l'ONGE pour diminuer le risque émanant d'une hybridité entre écologisme et managérialisme, dont la tension paradoxale est favorisée par le recours à des partenariats avec des entreprises privées.

Légitimation du récit comme forme d'interprétation par les membres de l'organisation

La narration comme processus implique non seulement un énonciateur, mais aussi un ou plusieurs récepteurs du discours, c'est-à-dire à un ou plusieurs individus auxquels il s'adresse. L'énonciataire se trouve dans une posture d'interprétation. L'interprétation repose pour Fisher (1984) sur une forme de rationalité narrative. En effet, les individus sont confrontés à de multiples récits en compétition qui les conduisent à une nécessaire sélection et hiérarchisation. Les destinataires évaluent un récit sur la base de trois piliers : la fidélité narrative, qui fait le lien entre l'histoire et la réalité des faits ; la probabilité narrative qui correspond à la cohérence de l'histoire ; et enfin les « bonnes raisons » consistant à évaluer la corrélation entre l'histoire et les croyances et valeurs de celui qui interprète. Ainsi, les « bonnes raisons » constituant la rationalité narrative des individus consistent en une évaluation normative du discours. Les discours de l'organisation pour justifier une pratique sont donc soumis à interprétation et invitent à se poser la question de savoir si celle-ci est légitime, c'est-à-dire, si elle est perçue comme étant acceptable et appropriée dans un système socialement construit de normes, valeurs et définition (Suchman, 1995). La légitimation est donc également au cœur du processus d'interprétation.

TheoVan Leeuwen et Ruth Wodak (1999), dont les travaux ont notamment été repris par Eero Vaara et al (2006) et Eero Vaara et Janne Tienari (2008) se sont intéressés aux stratégies discursives mises en place pour légitimer ou délégitimer une pratique au sein de l'organisation. Les individus, au même titre que les organisations, peuvent mettre en place des discours ou stratégies de légitimation. À titre d'exemple, Van Leeuwen (2007) s'est intéressé à la légitimation du premier jour d'école. Pour cela, il a assemblé un corpus de données varié de par la diversité de supports et de par les différentes audiences analysées (instituteurs, parents d'élèves et écoliers). Il a ainsi analysé sous différents angles comment les groupes d'individus impliqués dans la rentrée des classes participent à répondre à la question de légitimation : « pourquoi faisons-nous cela ? ». Ces discours ou ces stratégies de légitimation ne sont pas toujours établis de façon intentionnelle ou consciente : tout comme les journalistes traitant des fusions-acquisitions peuvent s'inspirer des communications établies par les entreprises concernées (Vaara et al, 2006), les membres d'une organisation peuvent se référer plus ou moins inconsciemment au discours organisationnel, constituant dès lors des raccourcis cognitifs.

Van Leeuwen et Wodack (1999) ont ainsi établi cinq types de discours de légitimation, repris notamment par Vaara et al dans leur article de 2006 : la rationalisation, la moralisation, la normalisation, l'autorisation et enfin la narrativisation. Cette catégorisation nous paraît particulièrement intéressante du fait de sa précision et de son attachement à l'analyse du discours. De plus, la narration, via la narrativisation, se trouve au cœur de l'analyse.

| Discours de légitimation | Détails des processus |
|--------------------------|---------------------------------------|
| Normalisation | Habitudes, tradition |
| | Conformité |
| Autorité | Autorité légitime dans l'organisation |
| | Figure d'expert |
| | Leader d'opinion |
| | Lois, normes, règlements ... |
| Morale | Évaluation positive |
| | Évaluation négative |
| Rationalisation | Orientation vers les buts |
| | Orientation vers les moyens |
| | Orientation vers les effets |
| | Rationalisation théorique |
| Narrativisation | Mise en récits |

Tableau 4 Discours de légitimation selon Theo Van Leeuwen (2007)

Rationalisation, moralisation, normalisation et autorisation

- **La rationalisation**

La rationalisation, dite "instrumentale" par Van Leeuwen (2007) sert aux individus à expliquer pourquoi une pratique sociale existe. On s'intéresse alors à l'utilité ou la fonction de la pratique. Il y a trois formes de rationalisation instrumentale : orientée vers les buts, vers les moyens, ou vers les effets. Dans le cas de l'orientation vers un but, les pratiques sont rationalisées en se voyant attribuer des motifs, des intentions, des objectifs (faire x en vue de y). Concernant l'orientation par les moyens, la pratique est ce qui permet d'atteindre un but supérieur (parvenir à faire, être ou avoir y en faisant x). Enfin, l'orientation vers les effets concerne une pratique

déjà réalisée, et l'évaluation est effectuée rétrospectivement (avoir fait x ce qui a permis d'avoir y). Dans tous les cas, la rationalisation se rapporte à certaines valeurs.

Dans l'analyse de Vaara et al (2006) dont l'objet est la fusion-acquisition, la rationalisation tourne principalement autour des questions d'ordre économique et financier. Les auteurs associent le discours à l'idéologie libérale. La référence à une autre idéologie, ou d'autres valeurs, peut servir au contraire à délégitimer la pratique.

La rationalisation peut également être d'ordre théorique. Du fait de l'expertise ou de l'expérience personnelle, l'individu se repose sur des raccourcis cognitifs qui retranscrivent une certaine perception de la vérité, des choses telles qu'elles sont ou devraient être. Van Leeuwen distingue la rationalisation via la définition, via l'explication et via la prédiction.

- **La moralisation**

L'évaluation morale repose sur un jugement de valeur. Les valeurs sont « *des buts désirables, trans-situationnels, variant en importance, qui servent de principes guidant la vie des gens* » (Shwartz, 1996, p. 2). Milton Rokeach quant à lui définit les valeurs comme étant des « *conceptions centrales du désirable dans chaque individu et dans la société. Elles servent de standards ou de critères pour guider non seulement l'action, mais aussi le jugement, le choix, l'attitude, l'évaluation, l'argumentation, l'exhortation, la rationalisation, et on pourrait ajouter, l'attribution de causalité* » (Rokeach, 1979, p. 2). Chaque valeur se réfère à un objet et correspond à un élément de la réalité sociale, de l'univers spirituel et moral. Ainsi, sont considérés comme valeurs aussi bien l'argent que la solidarité, l'hédonisme que la réussite, la sécurité nationale ou l'unité avec la nature. Le système de valeurs d'un individu ou d'un groupe d'individus est relativement stable. Même si la hiérarchie des valeurs peut être modifiée (par exemple, le fait d'avoir des enfants peut amener à déplacer la valeur famille avant la valeur travail), les valeurs demeurent durables et le plus souvent inchangées. C'est cette stabilité des valeurs qui permet la construction d'une identité et un fonctionnement en société.

La valeur est le résultat d'un jugement : l'objet est considéré comme bon ou mauvais, préconisé ou condamné, utile ou inutile. On retrouve donc ces jugements de valeur au sein des discours notamment via l'usage d'adjectifs qui vont qualifier les différents objets ou pratiques qui composent l'environnement des individus et montrer des préférences sur ce qu'il convient ou non de faire. Les adjectifs sont cependant, comme le précise Van Leeuwen la partie submergée de l'iceberg, car ils sont seulement considérés comme des indices permettant de comprendre les valeurs auxquelles se réfèrent les individus. Cette compréhension n'est permise que grâce au sens commun. Il convient donc d'avoir conscience de la limite liée à l'interprétation des

valeurs. La moralisation consiste également à utiliser des abstractions ou des analogies, notamment via l'utilisation d'un champ lexical propre à un autre domaine (par exemple, Ivan Illich évoque l'école à travers du vocabulaire emprunté à l'univers carcéral).

- **La normalisation**

La normalisation correspond à la conformité notamment par rapport aux autres organisations, ainsi qu'aux habitudes. Ainsi, concernant la conformité, à la question de savoir « pourquoi faisons-nous cela ? », la réponse est « parce que c'est ce que tout le monde fait » ou « c'est ce qu'il est convenu de faire ». Ici, la conformité ne renvoie pas à l'aspect réglementaire, mais davantage aux normes sociales ou aux conventions guidant les comportements et les pratiques collectives. On peut ainsi associer la conformité aux conventions. Les conventions sont le fruit d'une nécessaire coordination entre les acteurs : elles ne sont pas transcendantes (c'est-à-dire imposées par un ordre d'autorité supérieur), mais émergentes (Reynaud et Richebé, 2007). Cette analyse de la conformité, de ce qui peut être considéré comme « normal » dans un cadre donné, s'effectue notamment par le biais de comparaisons (Vaara et al, 2006). L'activité de l'organisation est justifiée par rapport aux autres, par exemple en évoquant des expériences similaires ou une complémentarité.

Les habitudes renvoient ici à la tradition. À la question de « pourquoi faisons-nous cela ? » vient la réponse « parce qu'on a toujours fait comme cela ». Cela concerne donc principalement l'activité interne de l'organisation. Les habitudes sont tellement ancrées qu'elles deviennent incontestées et constituent des raccourcis cognitifs pour justifier des pratiques organisationnelles. Les habitudes sont constitutives de la culture organisationnelle et sont souvent attachées au passé de l'organisation et au savoir-faire.

- **L'autorisation**

L'autorisation consiste à faire référence à des formes d'autorités qui peuvent être incarnées ou désincarnées. Parmi les formes incarnées d'autorité figurent les autorités légitimes et reconnues au sein de l'organisation, mais aussi des figures externes telles que des experts, et des leaders d'opinion ou figures médiatiques.

L'expert est celui qui possède une connaissance dans un domaine particulier. On lui reconnaît une expérience et un savoir-faire, ou compétence, qui lui confère un statut légitime et de confiance (Dubois et al, 2006). Les experts n'interviennent pas via l'attribution d'un ordre, mais via l'énonciation d'un avis ou d'un conseil. Du fait de sa connaissance, son avis « fait autorité »

au regard de ceux qui l'écoutent. Ne pas l'écouter peut être ainsi considéré comme une imprudence. À titre d'exemple, les experts peuvent être des médecins, des scientifiques, ou des ingénieurs. Enfin, le modèle suscite une admiration pour ce qu'il a réalisé ou ce qu'il est. Il peut être une personnalité médiatique comme quelqu'un de l'entourage immédiat qui fait figure d'exemplarité. Une appréciation positive accompagne le plus souvent la référence à ce type d'autorité.

Par ailleurs, les formes désincarnées d'autorités se retrouvent derrière les lois, les normes, les règlements. Ces règles peuvent aussi bien être définies au niveau des institutions (les lois, les décrets, etc.) qu'au niveau de l'organisation (les contrats, les chartes, etc.). Elles stipulent ce qui doit être fait et ce qui ne doit pas être fait. Ainsi, à la question « pourquoi faisons-nous cela ? », la réponse est « parce que c'est obligatoire », « parce que c'est écrit dans le contrat ».

La narrativisation : l'activité narrative comme forme de légitimation multimodale pour interpréter les récits

Le processus de légitimation par la narrativisation consiste à interpréter les récits portés par l'organisation et ses représentants, mais aussi à construire de nouveaux récits permettant de faire sens de l'action mise en œuvre par l'ONGE. Le récit de l'organisation n'est pas seulement le fruit d'une stratégie émanant de la part des porte-paroles pour définir ce qu'est et ce que doit faire l'organisation. L'identité organisationnelle est également le fruit d'un processus narratif qui est issu des interactions entre les membres de l'organisation. Le processus narratif est ce qui permet aux membres de l'organisation de construire du sens (Weick, 1995). Ainsi, tout comme l'organisation raconte son histoire, et à travers cela son identité, les membres de l'organisation développent leur propre compréhension de ce qu'elle est et ce qu'elle doit faire. Ces récits peuvent être identiques à ce qui est raconté par les représentants de l'organisation ou différer (Boje, 1991), mobilisant ainsi d'autres actants, d'autres schémas narratifs. La légitimation par la narrativisation consiste, à travers le récit, à récompenser les actions légitimes mises en œuvre par les protagonistes et sanctionner les actions illégitimes (on parle alors de délégitimation). Van Leeuwen appelle cette catégorie la mythopoiesis. Comme vu précédemment, les récits relatent une série d'événements dans laquelle un ou des éléments perturbateurs mettent au défi le ou les protagonistes.

Les différentes formes de légitimation peuvent être analysées de façon simultanée et ne constituent pas des catégories séparées. Une légitimation par la narrativisation peut être

effectuée en mobilisant des arguments issus de la rationalisation, de la normalisation, de l'autorisation et de la moralisation : les formes d'autorité identifiées, l'interprétation des valeurs, la rationalité mettant en avant les relations de cause à effet sont autant d'éléments qui alimentent ou diffèrent du récit porté par l'organisation. Van Leeuwen parle alors de légitimation multimodale.

Notre analyse portant sur l'interprétation des performances à travers le récit en tant que structure et en tant que processus nous amène ainsi à porter une attention particulière sur la légitimation par la narrativisation. Il s'agit ainsi d'identifier en quoi les autres formes de légitimation permettent d'alimenter les récits de performance de l'organisation (représentation des schémas narratifs et actanciels par les salariés) et si celui-ci est cohérent par rapport aux récits portés par l'organisation elle-même. Cela permet de répondre aux questions suivantes : les récits mobilisés par les salariés dans le cadre d'une démarche interprétative sont-ils cohérents avec le cadre idéologique porté par l'ONGE ? Les salariés parviennent-ils à faire sens du paradoxe identitaire entre écologisme et managérialisme qui caractérise les ONGE, accentué par le recours aux partenariats avec les entreprises privées ?

Pour conclure ce chapitre, nous affirmons que le récit de l'ONG environnementale peut être à la fois abordé comme produit/texte, ou comme processus (Giroux et Marroquin, 2005). Dans le premier cas, l'ONG devient le sujet héros de l'histoire dont la performance est orientée vers la réalisation d'une quête. L'intérêt d'un tel exercice, basé sur les travaux de Greimas, est multiple : le récit, qui peut se décomposer en multiples récits secondaires, permet de définir plusieurs performances et ainsi décomposer les éléments paradoxaux sur lesquels repose l'action des ONGE. Sur chacun de ces récits, les actants humains et non humains peuvent être définis en vue de déterminer leur rôle ou influence sur la performance de l'ONG. La performance doit également être appréhendée comme étant l'une des quatre étapes structurant le récit. L'Action-Performance, épine dorsale du récit, est précédée de la Manipulation et de l'Action-Compétence, et est suivie de la Sanction : il s'agit ainsi de s'interroger à la fois sur ce qui a permis et motivé l'action, mais aussi sur le résultat qui en découle. Car si le résultat est difficile à appréhender pour les ONGE du fait des temporalités multiples, le récit permet cet exercice du fait qu'il structure des événements sur un temps donné. Enfin, le récit peut permettre l'identification des valeurs et préférences des sujets représentés ainsi que de faire apparaître les oppositions fondamentales qui sont au cœur des paradoxes organisationnels.

Par ailleurs, la narration peut être abordée comme étant un processus. Nous nous intéressons

alors davantage à la relation entre l'énonciateur (celui qui raconte) et le destinataire-interprétant (celui à qui est racontée l'histoire). Ce n'est plus seulement l'histoire en elle-même qui nous intéresse, mais la façon dont elle est racontée et interprétée. La justification de l'action (permise grâce à l'acte de raconter) et l'interprétation s'établissent dans un processus réciproque de légitimation. La narration comme processus permet ainsi de confronter les performances telles que racontées par l'organisation du point de vue de ceux qui en sont les destinataires.

Après avoir défini notre cadre théorique, il convient de préciser le positionnement de la recherche et la méthode par lesquels nous avons entrepris nos travaux. En effet, une réflexion sur l'objet et le statut de la connaissance produite a été menée et est exposée dans le cadre de ce chapitre.

Dans un premier temps, il s'agit de définir l'épistémologie de la recherche, c'est-à-dire « *la manière dont les connaissances sont produites et justifiées* » (Allard-Poesi et Perret, 2014, p. 15). L'approche narrative induit des implications également sur la posture du chercheur qui, lui-même se trouve dans une posture de récepteur et interprétant de récits (le chercheur engage une lecture des récits de l'organisation et l'interprète sur la base de ses a priori, connaissances et visions du monde qui précèdent la démarche) ainsi que dans une posture de narrateur (le chercheur agence les événements et met en forme les éléments à travers le travail de thèse). Aussi, nous abordons les enjeux liés à l'interdisciplinarité.

Dans un second temps, après avoir présenté les différentes approches narratives telles qu'elles sont abordées en sciences de gestion, nous détaillerons la méthodologie de recherche adoptée. Nos travaux, axés sur une approche constructiviste, s'organisent autour de deux principaux axes : l'un centré sur le texte (phase d'analyse des récits de l'organisation), et un axe centré sur le discours (légitimation des récits dans un processus de justification et d'interprétation). Aussi, nous présentons notre corpus de données. Au-delà de la phase exploratoire, l'analyse s'appuie sur l'observation de quatre ONG environnementales françaises et sur la réalisation d'entretiens auprès de salariés et anciens salariés issus de ces organisations. Nous détaillons les caractéristiques et le profil de ces répondants et organisations.

7.1 Positionnements pour la production scientifique en management

Une double posture de chercheur récepteur et de chercheur narrateur

L'approche constructiviste en épistémologie consiste à penser qu'il n'y a pas de réalité objective, et ainsi qu'elle fait l'objet d'une construction de la part des individus. La connaissance est alors amenée sur la base d'expériences faisant l'objet d'interprétations possiblement discontinues. Considérant l'organisation en tant que lieu de représentations et d'idéologies portées par le jeu de la narration, nous favorisons ainsi une approche constructiviste. Ceci invite à mener une réflexion sur la posture du chercheur dans le cadre de cette construction narrative. Nous considérons ainsi que le chercheur est à la fois récepteur et narrateur des récits de l'organisation, au même titre qu'il l'est de sa propre production scientifique.

Ainsi, le travail d'une thèse implique à la fois un travail d'interprétation d'histoires ou de récits qui lui préexistent, et un travail d'agencement, d'analyse et d'écriture plaçant le chercheur dans un rôle de narrateur et de producteur d'un nouveau récit dans lequel est transmis un point de vue argumenté et étayé par les recherches réalisées. Cette double posture implique nécessairement une part de subjectivité. Plutôt que de l'ignorer, il convient de l'assumer. Comme l'affirme Giroux : « *Derrière l'apparence neutre et objective de la recherche, il y a toujours un "je" qui est engagé et qui se veut réflexif. [...] Assumer son individualité et sa responsabilité comme chercheur est une démarche non conventionnelle et risquée, mais qui je crois en vaut la peine* » (Giroux, 2003, p.42). La recherche qualitative en sciences de gestion est marquée par deux types d'approches : d'une part, celle dont la visée est d'objectiver les analyses, étant entendu que « *tout instrument qualitatif repose sur des règles précises et engage le chercheur à une réflexion sur la méthodologie qu'il met en place* » (Burrick, 2010, p.8) ; d'autre part, celle qui consiste pour les chercheurs à assumer « *la subjectivité de leurs interprétations, moins comme une faiblesse que comme une orientation personnelle, réfléchie et délibérée, produisant des conclusions d'autant plus riches qu'elles sont originales* » (Lejeune, 2014, p.187). La posture épistémologique du chercheur doit ainsi être questionnée, notamment dans sa participation à la mise en récit de l'organisation.

Le chercheur comme récepteur et interprétant de récits

Le chercheur est **récepteur de récits** dans le sens où il se trouve dans une posture

d'interprétation. En effet, les éléments du récit lui préexistent : les récits construits par ou autour de l'organisation sont indépendants du travail de thèse réalisé. C'est ce que David Boje (2001) appelle l'antenarration. Si le récit (ou la narration) consiste en un agencement des éléments en un tout cohérent et humainement compréhensible, l'antenarration constitue ce qui lui précède. L'organisation, en tant que système organisant, est composée de multiples histoires non nécessairement reliées ou cohérentes entre elles : ces histoires proviennent tout à la fois des nombreux documents qu'elle produit (de l'email aux rapports d'activité), que des échanges et des conversations réalisés en interne ou vers l'externe sur des sujets divers. Le travail du chercheur consiste alors à recueillir ces multiples histoires (antenarration), avant même d'effectuer un travail d'agencement de ces éléments (constituant la phase de narration).

Par ailleurs, le chercheur, dans la phase de recueil de ces histoires, est porteur d'une perception particulière du réel. Ricœur (1983) aborde cette phase initiale de préfiguration, c'est-à-dire que l'action racontée suppose une précompréhension du réel (*Mimésis I*). La *Mimésis I* se réfère à l'action vécue par celui qui compose le récit, à la précompréhension de ce qu'est l'agir de l'humain, sur la base de symboles, de temporalités particulières. Elle représente une certaine vision du monde qui entoure l'auteur du récit. La *Mimésis I* prend ainsi en compte le contexte qui précède le texte. L'expérience propre du chercheur, son bagage de connaissance voire ses préjugés en amont de la thèse peut ainsi influencer les perceptions ou la lecture qui est faite des récits de l'organisation.

Le chercheur ne peut pas faire complètement abstraction de ses « préjugés » et de sa perspective théorique (ou de sa sensibilité théorique), c'est-à-dire de l'angle sous lequel il appréhende les phénomènes à l'étude. De plus, la suspension de la référence à des théories existantes peut constituer un effort intellectuel permettant les « découvertes » (Guillemette, 2006), mais il est illusoire, voire dangereusement aveugle, de penser qu'on peut approcher un phénomène en étant totalement « vierge » de tout a priori » (p.33).

Anadón et Guillemette, 2007, p.33

Cela est notamment le cas lorsque le chercheur a précédemment occupé un poste dans le cadre du domaine étudié. Alfie Kohn (2001) qualifie cette posture de « praticien devenu chercheur ». Le praticien devenu chercheur doit, dans son interprétation, orchestrer sa démarche en gérant les « tensions entre distanciation et implication, neutralité et proximité, subjectivation et action, retenue et engagement, empathie et distance réflexive, compréhension et posture critique,

position militante et position du chercheur » (Gaulejac et al, 2007, p. 18). L'enjeu est pour le chercheur de mettre à profit cette expérience pour comprendre les éléments de contexte et aborder de façon plus aisée le terrain (facilité de prise de contact et proximité avec les répondants), tout en étant attentif à utiliser les outils méthodologiques et scientifiques pour produire un document objectif et valide. En effet, la méthodologie est ce qui permet de dépasser les préjugés comme forme de subjectivité, en vue de parvenir à l'objectivité attendue de la part du chercheur (Demaizières et Narcy-Combes, 2007). C'est pourquoi nous avons opté dans le cadre de nos recherches une méthode basée sur l'abduction : conscients que l'expérience passée influe sur les perceptions, elle permet de définir des hypothèses plausibles, confirmées ou infirmées par la suite dans la méthode.

Dans le cadre d'un raisonnement basé sur l'abduction, le point de départ de la recherche est issu d'un doute. Ce doute, et l'irritation qu'il génère, viennent bousculer le faisceau de croyances du chercheur. Pour combler cette instabilité, il cherche à instaurer une nouvelle croyance qui constitue la base de sa réflexion. Celle-ci peut notamment être issue d'une expérience passée dont la mobilisation vise à résoudre le problème posé. Le doute est ainsi, comme l'affirment Yves Hallée et Julie Garneau (2019, p.128), « *la condition de la mise en route de l'enquête* ». Le point de départ du raisonnement est donc dépendant du contexte et de la perception du chercheur. Cette approche consiste ainsi à penser que le chercheur n'est pas vierge de tout a priori (qu'il soit théorique ou lié à l'expérience) lors du lancement de ses recherches (Anadón et Guillemette, 2007).

« Charles Sanders Peirce [...] conçoit la science comme un état de croyances, issu d'une démarche qui interroge les faits, situés historiquement et culturellement, dans une recherche d'explications au demeurant transitoires, voire provisoires. L'abduction est avant tout une reconnaissance du processus de réflexion du chercheur qui, animé par l'irritation d'un doute, interroge les faits empiriques dans un va-et-vient entre la construction des conjectures théoriques, les inférences et leurs occurrences dans l'expérience. »⁴⁹

Hallée et Garneau, 2019, p.126

L'abduction est alors initiée lorsque le chercheur, en tant que récepteur, questionne lui-même le récit porté par l'organisation. Le doute dans le cadre de nos recherches s'est ainsi posé en des

⁴⁹ Charles Sanders Peirce (1839-1914), cité par Hallée et Garneau, est un sémiologue et philosophe américain, considéré comme étant l'un des fondateurs du courant pragmatiste.

termes suivants : les partenariats avec les entreprises privées sont perçus comme étant contradictoires avec la mission, vision et valeurs de l'ONGE, remettant ainsi en question l'agir de l'organisation. Le doute quant à la compatibilité entre l'être (vision, mission, valeurs) et l'agir de l'organisation nous mène à porter l'hypothèse que la pratique peut être considérée en interne comme étant illégitime.

C'est par les méthodes de déduction et d'induction que cette hypothèse issue de l'abduction peut être validée ou non. La méthode privilégiée par Charles Sanders Peirce (1879) consiste en effet à adopter une logique ternaire associant dans cet ordre : 1. abduction, 2. déduction et 3. induction (Angué, 2009, p.70). L'abduction (1) est ce qui initie la démarche du chercheur sur la base d'une nouvelle croyance, qui à ce stade ne constitue qu'une hypothèse plausible, tandis que la déduction (2) et l'induction (3) viennent la compléter grâce à leur fonction de justification et de vérification. Ainsi la phase de déduction permet de faire des prédictions qui sont ensuite testées dans la phase d'induction dont le rôle est d'expérimenter, de tester les hypothèses. La déduction et l'induction permettent de valider ou à défaut de réfuter le résultat de l'abduction initiale (Roudaut, 2017). La justification et la vérification de la nouvelle croyance posée par l'abduction permettent ainsi d'apaiser le doute. Cependant, le processus de vérification n'est jamais totalement achevé dans le sens où cela supposerait que l'ensemble de la société ait la même conviction, la même croyance. L'abduction suppose ainsi une forme de va-et-vient permanent pour actualiser la connaissance. L'abduction doit répondre à deux exigences essentielles : d'une part, elle doit être capable d'expliquer des faits, même si ne relevant que du probable ; d'autre part, elle doit être testable et vérifiable expérimentalement (Roudaut, 2017). Ces trois phases (abduction, déduction, induction) doivent ainsi faire l'objet par le chercheur d'un agencement de sa réflexion de telle sorte que la mise en récit permise par l'exercice de thèse soit perçue comme acceptable et valide par ses pairs, eux-mêmes récepteurs du récit du chercheur-narrateur.

Le chercheur comme narrateur

Le chercheur se trouve dans une **posture de narrateur-énonciateur** dès lors qu'il propose un agencement des histoires dans le cadre d'un récit structuré. Cet agencement des éléments constitue l'une des caractéristiques essentielles des méthodes qualitatives consistant en une « *succession d'opérations et de manipulations techniques et intellectuelles qu'un chercheur fait subir à un objet ou phénomène humain pour en faire surgir les significations pour lui-même et les autres hommes* » (Mucchielli, 1996, p. 182). Sur la base d'événements qu'il observe,

consigne et analyse, le chercheur a un rôle d'interprétation et de configuration de l'action dont l'objectif est de faire émerger du sens. De cette façon, un point de vue est apporté, et le chercheur devient lui-même porteur d'un récit issu de l'activité organisationnelle destiné lui-même à une interprétation émanant d'un public universitaire. Daniel Cefaï (2010), qui s'intéresse pour sa part à la recherche ethnographique, résume très bien ce processus de reconfiguration narrative qui, nous semble-t-il, peut tout à fait s'appliquer à une approche narrative des organisations. Il écrit : « [le chercheur] *opère une mise en forme des histoires, telles qu'elles ont été éprouvées, assumées et racontées par les acteurs; en retour il propose une nouvelle perspective à ses lecteurs qui pourront éventuellement s'en saisir – l'embrasser ou la rejeter, s'y reconnaître ou s'en démarquer, ou tout simplement l'ignorer – pour comprendre ce qu'ils subissent et ce qu'ils font et pour élaborer des nouvelles manières d'agir* » (Cefaï, 2010, p. 550). À travers l'analyse et la structuration de la thèse, le chercheur opère des choix, propose une lecture des événements sous un angle particulier.

Le chercheur propose non seulement un point de vue par le contenu qu'il propose, mais aussi à travers la forme. En effet, le chercheur laisse paraître à travers notamment l'écriture de la thèse une posture épistémologique, comme l'exprime Bernard Forgues (1999, p.491) : « *le choix d'un style n'est pas neutre. Il reflète la position épistémologique du chercheur, sa conception de la recherche* ». Le choix du style repose sur différents éléments, parmi lesquels la présence ou non du chercheur-narrateur dans le cadre des écrits. Ainsi, bien que considérant que la thèse constitue un travail d'interprétation de la part du chercheur, mon choix pour l'analyse (contrairement au cadre méthodologique) se porte sur une écriture neutre : le chercheur s'efface (absence du pronom « je » dans le cadre de la partie analyse et résultats) afin de concentrer l'attention sur l'interaction entre l'organisation d'une part et les membres de cette organisation d'autre part.

Par ailleurs, dans le cadre de l'analyse des données, nous faisons le choix d'une approche dite « artisanale », basée sur un traitement manuel des données. Les traitements dits « manuels » ou « artisanaux », voire « quasi-artisanaux » (Mukamurera et al, 2006 ; Deslauriers, 1991) sont souvent laissés de côté au profit de l'usage de logiciels tels que NVivo. L'inconvénient de la pratique artisanale est notamment la lenteur du processus. La technique manuelle pourrait ignorer des éléments qu'un logiciel de traitement de données pourrait donner à voir grâce à des techniques mettant en avant les récurrences et les similitudes imperceptibles à un œil humain au premier abord. Les logiciels permettent de quantifier et ainsi de rassurer l'analyste et l'évaluateur quant à la validité des résultats. Rapidité, efficacité et validité semblent ainsi être des atouts des logiciels dont le succès n'est plus à prouver. Pourtant, j'ai fait le choix conscient

d'une pratique artisanale. Pour justifier le choix, je me repose sur les écrits de Pierre Paillé qui nous dit ceci : « *Sur le plan de l'analyse qualitative, il s'agit du cas de figure de celui qui fait ses analyses à main. Cela a pour effet, selon mon expérience, de ralentir les processus d'analyse. Et la lenteur permet une sensorialité plus fine, plus attentive. En même temps, le travail artisanal permet un contact plus charnel avec les matériaux, et par conséquent des analyses bien incarnées. De manière parfois assez tranchée, la conception de certains logiciels (et, partant, leur usage) évoque plutôt l'univers d'un ingénieur* » (Paillé, 2011). L'auteur parle ainsi de « technologisation » du travail d'analyse dont la généralisation peut être interrogée. L'alternative semble ainsi pouvoir être envisagée tant qu'elle est justifiée. Aussi, l'approche narrative consistant à analyser la mise en intrigue et l'agencement des événements tels que racontés par l'organisation et interprétés par le chercheur, rend à notre sens l'analyse artisanale davantage pertinente. Comme l'affirme Jacques Igalens, « *Si, « raconter c'est construire une intrigue, c'est-à-dire mettre dans un certain ordre textuel la suite des événements et des actions qui constituent l'histoire racontée* » (Charondeau et Maingueneau, 2002) on peut légitimement espérer que la mise au jour des mises en intrigue soit plus éclairante que l'analyse des données contenues dans le rapport ou même que leur mode de production » (Igalens, 2006, p.37). La narration implique un travail de lecture et d'interprétation de la part du chercheur plus qu'un travail de quantification de la donnée.

Le choix de l'interdisciplinarité

Recourir ou non à l'interdisciplinarité dans un travail de thèse est une question essentielle et non sans implications. « *L'interdisciplinarité mobilise deux ou plusieurs disciplines instituées et vise leur mise en interaction dynamique pour décrire, analyser et comprendre la complexité d'un objet d'étude donné* » (Darbellay, 2011, p. 73-74). Il s'agit donc de croiser la discipline des sciences de gestion, dont nous sommes issus, à une autre discipline scientifique telle que la sémiotique, qui se caractérise par ses propres codes, langages, méthodologies. Ce croisement des disciplines n'est donc pas sans risques et mérite une justification. En se portant sur l'interdisciplinarité, le chercheur se place au centre d'un carrefour dont les dangers sont à identifier. Comme l'affirment Alain-Chales Martinet et Yvon Pesqueux (2013), « *la connaissance en gestion serait le lieu où convergent, se rencontrent de temps en temps, s'hybrident quelques fois, des savoirs affluant de divers horizons [...]. Le chercheur en gestion, au centre de ce carrefour, jouerait tour à tour les rôles d'agent de la circulation, de médiateur, de traducteur, d'apporteur de ces connaissances, en jugeant de leur intérêt, de leur*

contribution à « ses » propres questions de recherche, c'est-à-dire à la construction-résolution des problèmes de gestion qu'il juge dignes de ses efforts, identifiés au sein du corpus théorique ou des pratiques observées ». L'enjeu est donc de parvenir au juste équilibre permettant, grâce à la mobilisation de savoirs issus d'autres disciplines, d'apporter un éclairage sur les connaissances mobilisées en sciences de gestion. Ce recours doit nécessairement être justifié dans le cadre méthodologique.

Souvent, l'interdisciplinarité ne se choisit pas, elle s'impose à soi, et ce, malgré les mises en garde que celle-ci suscite. En effet, ce croisement des disciplines fait l'objet d'une méfiance, notamment en ce qui concerne les questions de validité et de robustesse des résultats scientifiques. Elle met le chercheur dans la posture délicate de devoir rendre son travail pertinent au regard de deux disciplines distinctes. Elle est ainsi une double occasion de s'exposer à la critique. *« Il s'agit tout à la fois de chercher à tirer le bénéfice maximum des apports spécifiques et de maintenir les exigences de rigueur de sa discipline, mais aussi d'accepter d'en soumettre éventuellement les présupposés (le « paradigme ») à la critique « externe », c'est-à-dire à la critique venant des autres disciplines, et d'explorer les voies d'innovations possibles facilitant le dialogue interdisciplinaire et enrichissant la discipline »* (Jollivet et Legay, 2005, p.187).

L'idée d'une thèse basée sur l'interdisciplinarité s'est constituée à l'occasion de la lecture d'un ouvrage dont le titre se veut plein de promesses quant à la richesse de son contenu : *« La performance, une nouvelle idéologie ? »* (Heilbrunn et al., 2004). Cet ouvrage est composé d'un recueil d'articles de chercheurs issus de disciplines très diverses sur le sujet des performances. Nos questionnements n'ayant pas trouvé de réponses satisfaisantes à la lecture de la littérature en sciences de gestion sur la définition des performances, il s'agissait alors de prendre du recul. Car l'objectif affiché de l'ouvrage est bien de *« confronter les points de vue d'horizons très divers »*, de *« mettre littéralement [la performance] à l'épreuve en la considérant sous différents angles »*, pour finalement la *« (re-)penser »* comme nous l'indique Benoît Heilbrunn dans son introduction. Aussi, les questions qui émanent des performances ont mené à la constitution d'un groupe de recherche dédié, *Performance Studies*⁵⁰, dont l'essence même repose sur l'interdisciplinarité. Ainsi, se côtoient dans ce cadre des chercheurs issus des domaines artistique, anthropologique, sociologique, littéraire et du droit notamment.

⁵⁰ Les *Performance studies* sont un champ d'études interdisciplinaires qui s'est développé aux Etats-Unis, notamment au sein de la New York University et de la Northwestern University.

Un autre aspect permettant de conforter l'idée de la cohérence de l'usage de la sémiotique en sciences de gestion est l'existence d'antécédents. Comme nous avons pu le voir précédemment, l'usage des outils sémiotiques de Greimas, que ce soit le schéma actanciel ou le schéma narratif, s'est généralisé au sein de la discipline des sciences de gestion (Floch, 1990 ; Point et Trébucq, 2015). L'article de Nicole Giroux et Lissette Marroquin (2005), qui fait état des différentes approches du récit en sciences de gestion a finalement permis de structurer notre réflexion. L'interdisciplinarité entre les sciences de gestion et la sémiotique pour aborder la signification des performances au sein des ONG environnementales s'est ainsi imposée au fil des lectures. Tout en ayant conscience des risques que cela suppose, la démarche est assumée et constitue la pierre angulaire de cette thèse.

7.2 Choix de la narration comme méthode d'analyse

Les approches narratives en sciences de gestion

Les sciences de gestion se sont largement appropriées les approches narratives pour aborder les enjeux organisationnels. La narration est une approche intéressante et riche en termes de perspectives, celle-ci pouvant tout autant être source de données, objet d'étude, mode d'analyse, instrument d'intervention ainsi qu'un moyen de diffusion de la recherche (Giroux et Marroquin, 2005) :

- Elle est source de données lorsqu'elle constitue le point de départ de la recherche. Dans ce cas, les récits préexistent à la recherche. Le corpus se compose alors d'articles de presse, de récits de vie ou bien même de fictions. Par exemple, les fictions que l'on trouve dans le cadre de romans constituent un cadre d'analyse intéressant dans le sens où elles proposent des réalités alternatives ainsi que des possibilités d'anticiper ou de modeler l'avenir (Gendron et Pierssens, 2019). Karl Weick (1993) de son côté base ses travaux sur l'ouvrage de MacLean dans lequel figurent des témoignages sur l'incendie de Mann Gulch⁵¹.
- La narration est objet d'étude lorsqu'il s'agit d'observer le processus de création, et signification des textes narratifs, tel que le processus de storytelling par les dirigeants d'organisation (Boje, 1991). Elle est ensuite utilisée comme méthode lorsqu'elle aborde son sujet

⁵¹ En 1949, quinze parachutistes du feu sont intervenus sur un incendie du Montana. Ce drame qui a fait perdre la vie de dix d'entre eux a fait l'objet d'un ouvrage sur la base de témoignages, rédigé par le romancier Norman MacLean. Il a ensuite fait l'objet d'une analyse par Weick K.E. (1993), "The Collapse of Sensemaking in Organizations: The *Mann Gulch* Disaster"

d'étude à travers la narratologie ou la sémiotique. Le schéma narratif et le schéma actanciel de Greimas (1966) sont utilisés comme des structures modélisantes qui ont une fonction de synthèse de par leur capacité à catégoriser les différents éléments. La littérature en sciences de gestion l'aborde notamment pour identifier les parties prenantes de l'organisation (Breton, 2009) ou pour analyser la façon dont les représentants d'entreprise rendent des comptes (Point et Trébucq, 2015).

- En tant que méthode d'intervention, la narration consiste à initier un changement au sein de l'organisation, dans le cadre notamment de la recherche-action. L'intervention narrative a par exemple été adoptée par Dominique Christian et Stéphane Flamant (2005) qui ont accompagné et observé les membres de l'organisation dans la rédaction d'un récit stratégique commun. Dans ce cadre précis, les auteurs se sont également appuyés sur le schéma actanciel de Greimas.
- Enfin, la narration peut être une façon de présenter des travaux de recherche : la recherche est une histoire racontée par le chercheur lui-même à des fins qui peuvent être ludiques ou pédagogiques. Cette façon d'aborder la narration a par exemple façonné le séminaire de recherche « Chercher sa voie-x » organisé par Jean-Luc Moriceau et Olivier Germain en 2020. Les intervenants ont été nombreux à présenter leurs choix de recherche par le biais de récits de vie (leurs rencontres, leurs doutes, leurs échecs et réussites, leur identification à un roman). Le chercheur devient alors narrateur et sujet du récit raconté.

Une synthèse présentant les différents usages de la narration dans le cadre des travaux de recherche est présentée dans le cadre du tableau ci-dessous.

| Narration comme... | | | | |
|---|---|--|---|--|
| Source de données | Objet d'études | Mode d'analyse | Instrument d'intervention | Présentation de la recherche |
| Narration comme dispositif pour recueillir de l'information | Narration vue comme processus de création, de signification | Narration comme outil pour faire émerger du sens | Narration comme dispositif de recherche-action | Narration comme méthode de description des données et de diffusion des résultats |
| Meyer, 1995, 1997; Phillis, 1995 Van Leeuwen (2007) | Martin et Powers, 1983; Tenkasi et Boland, | Brown et Jones, 1998; Demers et al., 2003; Savoie et | Boje, 1991; Soulie, 2000 ; Mitroff et Kilman, | Phillis, 1995 ; Feldman, 1990 |

| | | | | |
|---------------------|--------------------|----------------------------------|-------------------|--|
| Vaara et al. (2006) | 1993 Boje, 1991 | Giroux, 1996; Robichaud, 2001 | 1975; Hawes, 1991 | |
|---------------------|--------------------|----------------------------------|-------------------|--|

Tableau 5. Synthèse des différents usages de la narration dans les travaux en sciences de gestion sur la base de la classification apportée par Giroux et Marroquin (2005)

Usage de la narration dans l'analyse : entre outil fonctionnel et objet d'interprétation

La narration peut être considérée comme un outil à disposition de l'organisation tout aussi bien pour convaincre, amorcer le changement, que mobiliser en interne. Pour reprendre les termes de Pfeffer (1981), la narration est un « outil de gestion symbolique ». À titre d'exemple, le storytelling peut être utilisé par les managers en vue de dresser un portrait conquérant et glorieux de leur entreprise, l'objectif étant de motiver l'ensemble des salariés et de consolider la culture organisationnelle (Dandridge, 1985). Elle peut aussi être au service de la mise en œuvre d'une stratégie : Bernard Kahane (2005) parle alors de « nar-action » pour décrire comment la narration permet de passer de la stratégie à l'action effective (ou comment la narration devient performative). Nous partageons ainsi le fait que la narration peut, au sein de l'organisation, avoir une visée fonctionnelle dans le sens où elle peut s'inscrire dans une démarche volontaire de la part des représentants de justifier une pratique, et d'influencer l'interprétation des membres de l'organisation sur des sujets tels que le recours aux partenariats avec les entreprises privées. L'organisation est considérée comme l'énonciatrice d'un discours, dotée d'une intention vis-à-vis des récepteurs et interprétants. Par ailleurs, nous partageons l'idée de Linda Myrziades (1987) considérant la narration comme expression de l'idéologie de l'entreprise. La narration est un outil de gestion de paradoxe, de justification et de maintien d'une idéologie. Mais si nous reconnaissons la visée fonctionnelle de la narration au sein de l'organisation et que nous établissons un lien entre narration et performance, nous percevons l'organisation comme un lieu d'interactions sociales et culturelles, porteuses de sens, plutôt que comme un « organe » intégré dans un système économique donné. Aussi, nous nous intéressons moins à la pratique (ou *praxis*) en tant que telle, mais au sens attribué collectivement aux performances dans l'organisation. Nous observons les performances telles qu'elles sont racontées plutôt que les performances telles qu'elles sont pratiquées.

Nous nous intéressons ainsi à l'interprétation qui est faite par les membres des récits de

l'organisation. Les membres de l'organisation négocient collectivement la réalité sociale de l'organisation, notamment dans des cas de controverses. Néanmoins, c'est bien l'interprétation à un moment donné qui est mise en avant, l'attention étant portée sur les représentations et définitions des performances qu'ont les individus en interne sur le sujet des partenariats. Les salariés ne sont perçus ni comme un collectif soumis à un discours dominant de l'organisation ni comme de simples ressources menant à l'effacement de leur individualité et de leur capacité critique. En effet, en nous basant sur les écrits de la sociologie pragmatique, nous considérons que les individus sont des acteurs compétents (Boltanski, 2009) : leurs expériences morales sont moins des symptômes à évincer qu'une manifestation de compétences à prendre en compte dans l'analyse des situations. Le chercheur doit pour cela observer, décrire et interpréter sans préjugés des situations dans lesquelles les acteurs se trouvent en posture critique. Néanmoins, même si nous reconnaissons au salarié une capacité à critiquer le discours organisationnel, nous nous détachons d'une posture de recherche critique pour plusieurs raisons. Selon Giroux et Marroquin (2005), la posture critique consiste à percevoir l'organisation comme un lieu de domination dans lequel la narration servirait à penser l'alternative, à l'émancipation. Si nous ne nions pas les enjeux de pouvoir qui peuvent se construire en interne, nous privilégions dans le cadre de ces présents travaux les aspects interprétatifs sur la base de la légitimation. En d'autres termes, avant de pouvoir envisager les modes de résistance à un discours idéologique, il s'agit d'évaluer dans quelle mesure la pratique des partenariats est considérée comme légitime ou non par rapport à ce qu'ils considèrent comme étant acceptables et souhaitables au sein de l'organisation. Comme nous le verrons par la suite, cela constitue néanmoins un cadre intéressant pour notre discussion sur les perspectives de recherches futures.

7.3 La narration comme mode d'analyse : aborder les trois piliers que sont le texte, le processus discursif et le contexte

Dans le cadre de nos travaux de recherche, nous avons fait le choix d'aborder la narration comme mode d'analyse. Les différents types d'analyses narratives existants dépendent de l'attention plus ou moins importante accordée à la situation (analyse contextuelle), à l'action langagière (performative), et à l'architecture du texte (Bronckart, 1996 ; Piette et Rouleau, 2008). L'action langagière par exemple concerne le processus d'énonciation en situation et s'intéresse aux interactions sociales, tandis que l'analyse textuelle permet de décomposer les éléments en vue d'en faire émerger le sens.

De la même façon, Fairclough (1995) identifie trois dimensions du discours : le texte, le processus (énonciation et interprétation) ainsi qu'une troisième dimension qui est le contexte socioculturel dans lequel est produit le discours. Tout comme la politique est un champ social particulier caractérisé par des pratiques sociales qui lui sont propres (Fairclough et Fairclough, 2012), on peut considérer que le discours organisationnel constitue également un champ pour lequel il convient d'identifier les particularités. Les trois dimensions de l'analyse discursive sont interreliées : la narration comme processus repose sur l'interprétation d'un texte et est influencée par les représentations sociales liées au contexte socio-culturel. De la même façon, on retrouve dans le texte des traces de l'énonciateur ainsi que des symboles ou un langage propre à un certain domaine (organisationnel par exemple).

Les dimensions présentées par Fairclough se retrouvent dans la distinction établie par Giroux et Marroquin (2005) entre d'une part le récit comme produit (le texte) et d'autre part le récit comme processus, supposant une interaction entre un énonciateur et un récepteur du discours. Dans les écrits de Giroux et Marroquin, le contexte socio-culturel n'est pas identifié comme méthode d'analyse spécifique, mais doit être pris en compte dans chacune des approches. Les circonstances, le type d'organisations, le cadre dans lequel peut se produire la narration performative sont autant d'éléments qui doivent s'intégrer à l'analyse des récits. Les auteures précisent ainsi : « *la narration doit être comprise en contexte, mais la narration joue aussi un rôle dans la création du contexte* » (Giroux et Marroquin, 2005). D'une part, elle se produit dans une situation particulière influençant tout autant l'énonciation que la perception, et, d'autre part, elle permet de créer un contexte en définissant un cadre cognitif particulier (le genre du récit, pris dans un sens tragique ou comique donnera par exemple une lecture du texte tout à fait différente). Dans le cadre de nos travaux, nous porterons donc une attention particulière au contexte tant individuel que collectif (dans l'organisation) dans lequel sont produits les récits.

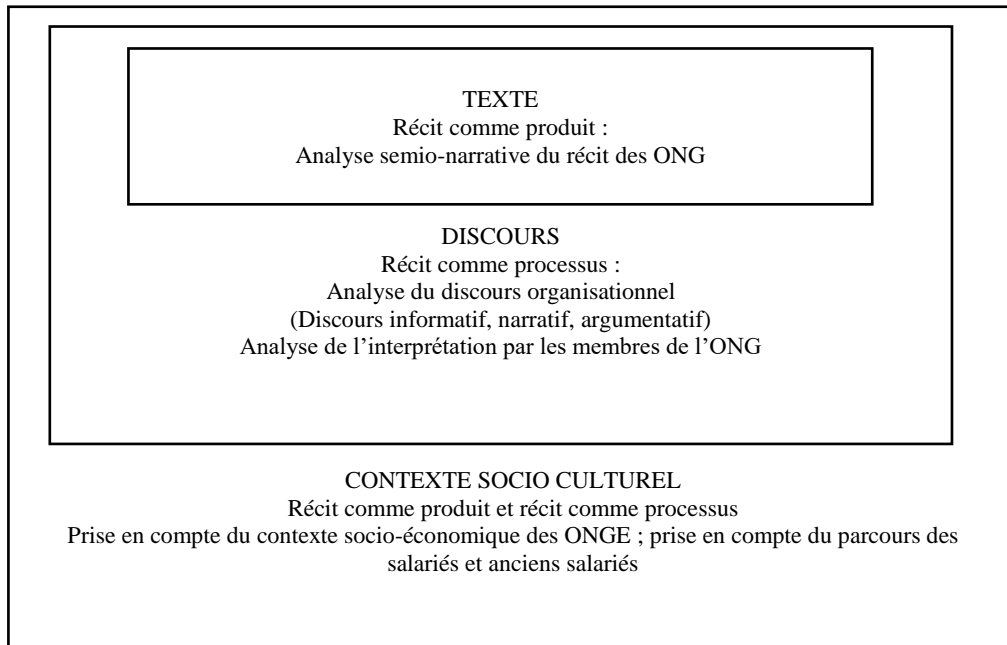


Figure 6: Approche narrative présentée selon les trois dimensions de Fairclough (1997)

7.4 Description de la méthodologie de recherche : trois niveaux d'analyse

Notre méthodologie de recherche se divise en trois niveaux d'analyse :

- **ANALYSE DU CONTEXTE** : l'analyse du contexte constitue l'objectif de la phase exploratoire.
- **ANALYSE DES RÉCITS** : l'analyse du récit comme texte vise à étudier le sens attribué aux performances selon le schéma narratif et le schéma actanciel tels que proposés par Greimas ;
- **ANALYSE DU PROCESSUS NARRATIF** : l'analyse du processus narratif, en plaçant l'organisation comme énonciatrice du discours et les membres de l'organisation comme interprétants, permet d'interroger la façon dont la pratique des partenariats, au cœur de la tension idéologique qui caractérise l'ONGE, est rendue légitime.

Phase 1

PHASE EXPLORATOIRE

Corpus de données :

- 11 entretiens avec des dirigeants ou porte-paroles d'ONGE
- Observation participante au sein d'une ONGE (bénévolat) : journal de bord
- Analyse documentaire (rapport d'activité, sites internet, articles de presse)

Méthodologie : identification de thèmes et croisement avec le cadre théorique

Phase 2

ANALYSE DES RECITS ET PERFORMANCES DES ONGE

Corpus de données : analyse des rapports d'activité, sites internet, chartes de 4 ONGE

Appuis théoriques : théorie sémiotique de Greimas (1987) sur le récit comme texte

Méthodologie : approche sémio-narrative / analyse textuelle (regroupement des thèmes via des catégorisations formulées sur la base du schéma narratif et du schéma actanciel)

Phase 3

ANALYSE DU PROCESSUS NARRATIF : LA JUSTIFICATION DES PARTENARIATS PAR L'ONGE

Corpus de données : analyse des rapports d'activité, sites internet, chartes de 4 ONGE

Appuis théoriques : théorie des paradoxes organisationnels (Smith et Lewis, 2011 ; Giroux, 2001)

ANALYSE DU PROCESSUS NARRATIF : L'INTERPRETATION DES PARTENARIATS PAR LES MEMBRES DE L'ORGANISATION

Corpus de données : entretiens semi-directifs avec les salariés et anciens salariés des 4 ONGE

Appuis théoriques : légitimation telle que décrite par Van Leeuwen (2007) et Vaara et al (2006)

Méthodologie : thématisation puis catégorisation selon les 4 formes de légitimation que sont la rationalisation, la moralisation, la normalisation et l'autorisation ; Analyse du discours et analyse textuelle en reliant les thèmes des catégories de légitimation de la phase 3 avec les catégories des schémas actanciels de la phase 2.

Figure 7: Méthodologie de la recherche en trois phases

Notre analyse repose sur un processus itératif dans le sens où un certain nombre d'allers et retours ont été réalisés entre la collecte, la thématisation et la présentation des données (Huberman et Miles, 1991, 1994). Chaque étape invite le chercheur à revenir sur une première interprétation des données, qui s'enrichit continuellement de nouveaux apports théoriques et analytiques (Mukamurera et al, 2006). Nos travaux s'appuient sur une exploration du champ théorique qui de fait influence nécessairement en partie l'étape de codage et d'analyse. Ainsi, une analyse par le récit s'est peu à peu mise en place en vue d'interpréter et analyser les

définitions des performances au sein des ONG environnementales.

Pour consigner les réflexions et idées qui ont émané au fil des jours, des mois, le carnet de bord du chercheur constitue un outil utile. Colette Baribeau (2005) définit le journal de bord de cette façon : « *Le journal de bord est constitué de traces écrites, laissées par un chercheur, dont le contenu concerne la narration d'événements (au sens très large; les événements peuvent concerner des idées, des émotions, des pensées, des décisions, des faits, des citations ou des extraits de lecture, des descriptions de choses vues ou de paroles entendues) contextualisés (le temps, les personnes, les lieux, l'argumentation) dont le but est de [...] se souvenir des événements, d'établir un dialogue entre les données et le chercheur à la fois comme observateur et comme analyste, de se regarder soi-même comme un autre* » (p.108).

Nous nous sommes donc prêtés à l'exercice lorsque le besoin de recenser les idées se faisait ressentir. En voici un extrait présentant le cadre introductif du carnet de bord et l'état d'esprit dans lequel celui-ci a été constitué. Le style d'écriture se veut volontairement libre, détaché de toute contrainte académique :

« C'est en relisant des documents que j'ai anciennement écrits que je me rends compte que les réflexions s'effacent au fur et à mesure du temps, au fur et à mesure que les travaux se succèdent dans le cadre de ma thèse. J'ai fait une revue de littérature, j'ai construit ma réflexion et je me lance corps et âme dans les entretiens pour rester dans le calendrier que je me suis fixé. Mais je ne veux pas seulement fixer mon calendrier, je veux aussi fixer mes idées qui parfois semblent circuler dans ma tête comme d'éphémères passagères. Ma faiblesse est que ma mémoire est courte, mais ma force est que j'en ai conscience. Faible force me direz-vous. Pas tellement tant que des outils existent pour éviter d'oublier. Cet outil, ce pourrait être ce document. Sorte de journal intime de thèse dont l'objectif serait de plaquer mes idées, même si elles ne se relient pas entre elles, même si elles n'ont pas de sens au final. Il ne s'agit pas de faire un plan, il ne s'agit pas de rédiger la thèse. Je me libère de la contrainte pour que seules les idées demeurent et qu'elles ne soient prises pour d'autres choses que des idées. L'introduction étant faite, je me lance. L'ironie dans cette histoire est que l'initiative de ce document m'est venue ce matin, car je sentais que j'avais une bonne idée concernant ma thèse. Mais cette idée s'en est allée. Tant pis, si cette idée était si bonne, elle me reviendra. »

Introduction du carnet de bord, rédigée le 29/03/2019, à mi-parcours de thèse.

Description de la phase exploratoire (Phase 1)

La phase exploratoire est envisagée comme phase initiale de la recherche (Evrard et al (1997)). Elle vise à avoir une meilleure compréhension du contexte et des enjeux relatifs à la performance au sein des ONGE : que signifie la performance appliquée au contexte particulier des ONGE ? À quels enjeux économique, social et politique répondent les partenariats ? La première phase est une étape exploratoire consistant en une observation participante et en la réalisation d'entretiens avec les dirigeants associatifs. Elle repose sur un corpus de plusieurs données : constitution d'un journal de bord, comptes-rendus d'entretiens et entretiens semi-directifs.

L'observation participante dans une ONG environnementale

L'observation participante consiste à s'immerger au sein du terrain d'études en vue de recueillir des données sur les activités et préoccupations des sujets observés (c'est-à-dire dans notre cas, d'une ONG environnementale) (Jones et al, 2000). Cette méthode permet de recueillir de l'information dans un contexte donné par le biais de discussions ou via la participation du chercheur à l'activité de l'organisation. Elle permet ainsi de mieux s'approprier les enjeux et d'avoir une meilleure compréhension du contexte dans lequel se réalise la recherche. Issue de disciplines telles que l'anthropologie ou la sociologie, l'observation participante s'est étendue aux sciences de gestion. Dans le cas de ces travaux, cette observation participante a un intérêt certain du fait de l'expérience passée du chercheur. En effet, ayant travaillé entre 2012 et 2017 dans une ONGE, il s'agit, via la phase exploratoire, de comprendre le mode de fonctionnement et la culture d'une autre organisation recourant à des partenariats privés. Notre choix s'est porté sur une ONG internationale considérée comme préceuse en termes de partenariats avec les entreprises, mais ayant pris un tournant différent depuis quelques années avec l'interruption d'une partie de ses collaborations. L'observation participante s'est faite de manière « non clandestine » dans le sens où l'objet de la recherche a été préalablement explicité (Chanlat, 2005) : la demande de bénévolat est réalisée dans le cadre d'un travail de recherche universitaire en sciences de gestion sur la question de la performance des ONG environnementales.

L'observation participante s'est déroulée sur une période d'un an et s'est construite autour de plusieurs rencontres : une rencontre avec le directeur général ; une rencontre avec la directrice du plaidoyer et le responsable comptable et financier ; trois rencontres avec la directrice du

plaidoyer, dont une en présence de la directrice de la communication ; enfin, deux rencontres avec des salariées de l'ONG pour faire part de leur propre expérience d'un partenariat avec un groupe de la grande distribution. La mission de bénévolat portait sur une réflexion autour de l'élargissement de leur politique de partenariats ainsi que la mise en œuvre d'une procédure pour répondre aux nombreuses sollicitations. Il s'agissait à la fois de comprendre ce qui n'avait pas fonctionné dans le cadre du précédent partenariat qui a été interrompu par l'ONG elle-même et définir un nouveau cadre dans une perspective de diversification des fonds. Ces entretiens ont fait l'objet de notes prises dans un carnet de bord de recherche. Ce carnet de bord est composé des comptes-rendus, mais aussi des observations particulières ou réflexion personnelle. L'observation participante s'est terminée suite au départ du directeur général et du manque de disponibilité de la directrice du plaidoyer.

« Je réalise avec [le DG] mon premier rendez-vous dans le cadre de ma thèse. L'enjeu est double : je souhaite à la fois recueillir son point de vue sur la performance des ONG environnementales, et lui proposer de m'engager dans une mission bénévole au sein de [l'ONG]. Je n'ai pas de mission en tête. Je souhaite pouvoir m'imprégner de la culture de l'organisation et ainsi me détacher de mon expérience au sein [l'ONG]. En apprenant qu'il accepte de me rencontrer, je me retrouve aussi joyeuse que lorsque l'on m'accepte pour un entretien d'embauche. Ils sont d'accord pour me rencontrer, mon terrain commence. »

Extrait du carnet de bord : premier rendez-vous dans le cadre d'une proposition de bénévolat

Les entretiens avec les dirigeants associatifs

L'objectif des entretiens avec des dirigeants ou anciens dirigeants associatifs est de recueillir leur point de vue sur la notion de performance appliquée aux ONGE ainsi que de comprendre le contexte dans lequel se pose la question de recherche. Il s'agit d'une phase exploratoire hybride dans le sens où elle s'accompagne d'une exploration théorique sur cette notion de performance. Les entretiens semi-directifs sont composés de peu de questions afin que les dirigeants et porte-paroles puissent par eux-mêmes aborder les sujets qu'ils considèrent comme essentiels :

1. Peut-on parler de performance au sein d'une ONG environnementale ?
2. Qu'est-ce qu'un résultat satisfaisant ?
3. L'efficacité peut-elle considérer comme une valeur de votre ONG ?

4. Est-ce que les partenariats permettent à l'ONG d'être plus efficace ?

Onze entretiens ont été menés auprès de sept ONG environnementales. Le choix des ONG environnementales pour cette phase exploratoire s'est opéré sans définition préalable de critères relatifs aux sources de financement ou à la spécialité. Certaines sont principalement financées par des dons issus du grand public tandis que d'autres recourent à des partenariats publics et privés ; certaines ont une activité généraliste tandis que d'autres sont spécialisées sur un domaine particulier tel que la préservation de la biodiversité ou la protection animale. La majorité des personnes ayant répondu à l'entretien occupent ou occupaient le poste de directeur/directrice général(e) ou de Président(e). Dans trois cas, les personnes interrogées n'occupaient pas un poste de direction (ou de bénévole dirigeant), mais ont été désignées par la direction en vue de répondre à ces questions. Les entretiens ont été pour la plupart enregistrés et retranscrits. Les autres ont fait l'objet de comptes-rendus.

L'analyse documentaire

L'analyse documentaire porte sur la lecture des articles de presse accessibles via les moteurs de recherche internet (Google) ainsi que les sites internet des ONGE. Cette recherche nous a permis de reconstituer via une frise chronologique sur laquelle sont placés les différents événements concernant les contextes politique et médiatique, ainsi que le contexte interne (gouvernance et climat social), les faits marquants relatifs aux partenariats (voir Annexe 1).

[Analyse des récits de l'ONGE : méthodes et corpus de données \(Phase 2\)](#)

Notre recherche porte sur la définition de la performance dans le cadre des ONG environnementales ayant recours à des partenariats issus d'entreprises privées. Notre corpus repose ainsi sur l'observation d'ONGE ayant établi depuis plusieurs années des partenariats avec des entreprises privées. Un corpus désigne « *les données servant de base à la description et à l'analyse d'un phénomène. En ce sens, la question de la constitution du corpus est déterminante pour la recherche, puisqu'il s'agit à partir d'un ensemble clos et partiel de données, d'analyser un phénomène plus vaste que cet échantillon* »⁵². Notre corpus de données est composé de données primaires et de données secondaires, dont les sources sont réparties de

⁵² Dictionnaire d'analyse du discours, sous la direction de Patrick CHARAUDEAU et Dominique MAINGUENEAU. Paris : Editions du Seuil, 2002, p. 148.

la façon suivante :

| Données primaires | ONGE concernées | | | | Données secondaires | ONGE concernées | | | |
|--|-----------------|------|------|------|---------------------------------|-----------------|------|------|------|
| | ONG1 | ONG2 | ONG3 | ONG4 | | ONG1 | ONG2 | ONG3 | ONG4 |
| Entretiens semi-directifs des dirigeants | X | X | | X | Rapports d'activité | X | X | X | X |
| Entretiens semi-directifs des salariés | X | X | X | X | Rapport partenariats | | X | | |
| Comptes-rendus d'entretiens | | X | X | | Site internet | X | X | X | X |
| Journal de bord | X | X | X | X | Charte d'engagement | X | | | |
| Compte-rendu de l'observation participante | | | | | Rapport de type « Essentiel » | X | | X | |
| Autres entretiens | X | X | | | Articles de presse | | X | | |
| | | | | | Documents stratégiques internes | X | | | X |
| | | | | | Vidéos | | X | X | |

Tableau 6: Corpus de données (données primaires et données secondaires)

Profil des ONG environnementales

Profils des ONG environnementales

Nous optons pour quatre organisations différant de par :

- Leur histoire : la plus ancienne a plus de 100 ans tandis que la plus récente a moins de 30 ans ;
- Leur statut (fédération et association loi 1901 vs fondation) ;
- Leur budget : le budget moyen est de 10,23 millions d'euros, le plus faible étant supérieur à 3 millions d'euros, le plus élevé d'environ 25 millions d'euros ;
- Leur échelle : échelle nationale à forte assise locale vs échelle nationale tournée vers une action plus internationale ;

- L'historique de la relation avec les entreprises privées : l'une des fondations observées a été créée notamment sur la base d'une contribution de mécènes fondateurs incluant des entreprises privées. En d'autres termes, le mécénat d'entreprises existe depuis la création de l'organisation, tandis que pour les autres structures, les mécénats et/ou les partenariats ont été établis plusieurs années après la création de l'association ou de la fondation, celles-ci fonctionnant auparavant principalement sur la base de dons de particuliers ou de subventions publiques.

Cependant, les quatre ONG sélectionnées ont des caractéristiques communes :

- Les ONG ont pour mission principale la protection de la nature et de l'environnement ;
- Elles ont au moins cinq partenaires de type entreprises privées, dont au moins une est présente au sein du CAC40 ;
- La liste de leurs partenaires et la nature de leurs relations doivent être visibles sur au moins l'un des supports de communication de l'ONG.

| | ONG1 | ONG2 | ONG3 | ONG4 |
|--|-------|-------|-------|-------|
| Association loi 1901 | x | x | | x |
| Reconnue d'utilité publique | x | x | x | x |
| Fondation | | x | x | |
| Fédération d'associations | x | | | x |
| Siège à l'international | | x | | |
| Nombre de salariés | <50 | >50 | <50 | >50 |
| Budget annuel | <10M€ | >10M€ | <10M€ | >10M€ |
| Part du financement d'entreprises | >30% | >20% | >30% | <10% |
| Nb de partenaires ou mécènes privés | <10 | >30 | >10 | >30 |
| Partenaires présents au CAC 40 | x | x | x | x |
| Représentants d'entreprise membres au conseil d'administration | | x | x | |

Tableau 7: Profil des quatre ONGE analysées

Si le nombre d'ONG composant le corpus de données est limité, il ne s'agit pas pour autant de procéder à une analyse comparative. Au contraire, l'attention sera portée sur les similarités en vue de distinguer une approche commune relative à la performance des ONG environnementales. Nous aborderons donc les performances de l'ONG environnementale (au

singulier) comme objet d'études, et non les performances dans les ONG environnementales, comme éléments disparates et hétérogènes.

Description de la méthode : une analyse documentaire

Comme nous l'avons vu précédemment, les éléments du récit se trouvent de façon fragmentée dans les différents supports matériels (rapports d'activité par exemple) ou immatériels (conversations, réunions, etc.). Ces éléments sont ensuite agencés de telle sorte à reconstituer les récits de l'organisation, permettant une analyse du texte. Le corpus se compose de données écrites. Le corpus écrit est composé de textes de communication issus des supports des ONG étudiées. Cela comprend :

- Les rapports d'activité des années 2015, 2016, 2017 et 2018 ;
- Les sites internet des ONG, et plus particulièrement les pages dédiées aux relations de partenariats ;
- Les rapports des partenariats, si existants ;
- Les chartes éthiques, si existantes, établies en vue de cadrer la nature des relations entre l'ONG et les entreprises privées ;
- Autres supports : articles de presse et vidéos.

Les rapports d'activité

L'ensemble des ONGE fournissent des rapports d'activité annuels en vue de rendre compte de leur activité à leurs parties prenantes. Les rapports d'activité entrent dans la catégorie de régime de discours des « genres institués » (Maingueneau, 2007) : « *en attribuant à tel texte telle étiquette générique, on indique comment on prétend qu'il soit reçu, on instaure de manière non négociée un cadre à l'activité discursive* » (Maingueneau, 2007, p.30). Ces rapports, de 40 à 120 pages environ, sont publics et en libre accès sur leur site Internet. Nous portons une attention particulière dans le cadre de notre analyse aux parties suivantes :

- L'Édito qui est signé par l'un des représentants de l'ONGE (Président(e) et/ou directeur/directrice) : les Édits constituent une synthèse du rapport et permettent de mettre en avant les principaux objectifs de la part de l'organisation, à la fois sur la mission de l'ONGE, mais aussi en termes de gestion.
- Les événements marquants, parfois qualifiés de « temps forts » ou de « victoires » : ceux-ci apportent des informations relatives à l'activité de l'ONGE, notamment sur les acteurs et éléments qui ont permis, empêché ou aidé l'action.

- Le rapport financier, présenté sous forme de tableaux et de textes explicatifs. Il apporte notamment une indication sur la santé financière de l'organisation et la part des financements issus des partenariats dans le budget global.
- Et, si existante, la partie dédiée aux partenariats, présentant notamment le nom (et/ou logo) des partenaires ainsi que leur secteur d'activité, les résultats atteints ou attendus, la durée des partenariats.

Les rapports d'activité peuvent faire l'objet d'un document de synthèse qualifié « Edito » ou « Essentiel ». Le choix des rapports d'activité pour analyser les récits de l'ONGE s'explique pour plusieurs raisons : d'une part, le rapport d'activité annuel agence les événements dans un temps déterminé. Il permet d'intégrer « *des éléments isolés dans un tout cohérent* » (Boudès et Browning, 2005, p.234). Il met en avant les actions significatives de l'organisation, en précisant les objectifs et les moyens d'y parvenir ; il met ainsi en avant les différents éléments humains et non humains qui interviennent dans le cadre de l'action, permettant ainsi de reconstituer le schéma actanciel. Par ailleurs, les rapports d'activité apportent une information tant sur les événements relatifs à la mission de protection de la nature et de l'environnement, mais aussi ceux concernant les données en termes de gestion.

Les rapports de partenariat

Une ONGE a fait le choix de publier un rapport spécifique dédié à la relation avec les partenaires privés. Ce rapport est constitué d'une cinquantaine de pages environ et contient notamment des informations suivantes : les valeurs, la vision de ce que doit être un partenariat, les partenaires, les enjeux et les objectifs sur lesquels portent la coopération, et les réalisations. L'information est principalement textuelle. Quelques illustrations servent à appuyer le propos.

Les chartes

Les ONGE rédigent des lignes directrices dont l'objectif est de cadrer leur relation avec des acteurs privés. Ces documents dans lesquels peuvent figurer des informations telles des listes d'exclusion de certains secteurs d'activité, des valeurs, ou une information sur les procédures ne sont pas pour la plupart rendus publics. Le corpus de données se compose donc de deux chartes d'engagement rédigées par une seule des ONGE étudiées (la première datant de 2010 a ensuite été actualisée en 2018). La première charte est composée de 12 pages, la seconde d'une seule page).

Les sites Internet

Nous cherchons sur les pages web les informations relatives à la présentation de la vision, des missions et des valeurs, et celles relatives aux partenaires. Les mises en page des informations relatives aux partenaires sont relativement sobres dans le sens où elles reposent principalement sur du texte (les images sont limitées à la présentation des logos par exemple et le renvoi vers les sites internet des entreprises partenaires). La textualité privilégiée est donc une forme planifiée écrite de type linéaire (Maingueneau, 2007). Nous traitons cette information comme texte pour alimenter le récit, au même titre que le rapport d'activité.

Autres supports

La relation entre les ONGE et les partenaires privés a fait l'objet de plusieurs articles de presse ou de reportages (accessible sur Youtube).

Analyse du processus narratif : méthodes et corpus de données (Phase 3)

Dans le cadre de notre analyse, nous nous intéressons à l'interprétation qui est faite des récits de l'organisation par les salariés et anciens salariés des quatre ONG environnementales du corpus. Nous avons privilégié une démarche qualitative sur la base de 33 entretiens semi-directifs. Ces entretiens ont été réalisés auprès de salariés ou d'anciens salariés des quatre ONGE. Hormis pour l'une des quatre ONG étudiées, les salariés et anciens salariés ont pour la plupart été approchés via l'outil LinkedIn⁵³, réseau social professionnel en ligne. En effet, une ONGE (ONG1) a accepté de relayer ma demande d'entretiens en interne, me permettant de prendre rapidement des rendez-vous avec les personnes volontaires. Une seconde ONGE (ONG4) m'a mise en relation avec deux personnes en interne (sans savoir si ces personnes ont été désignées ou volontaires). Les deux autres ONGE n'ont pas répondu à ma sollicitation à ce sujet. Le recours au réseau en ligne LinkedIn a ainsi permis d'entrer en contact directement avec les membres (actuels ou anciens) des ONGE sans devoir avoir recours à des intermédiaires. Plusieurs personnes sollicitées dans ce cadre m'ont directement renvoyé vers les chargés des partenariats, ne se sentant pas autorisées ou légitimes à répondre à mes questions. Les entretiens étaient réalisés avec une garantie de confidentialité sur le nom des personnes interrogées et sur les ONGE concernées.

⁵³ LinkedIn est un réseau social professionnel en ligne.

Profil des répondants : les salariés

Les entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de salariés (36%) et d'anciens salariés (64%). 33% sont issus de l'ONG 1, 30% de l'ONG 2, 27% de l'ONG 3 et enfin 10% de l'ONG 4. Sur l'ensemble des personnes interrogées, 66% occupent ou ont occupé un poste lié à un programme technique (nature ou environnement) et 33% un poste dans une fonction "support" (communication, partenariats, appel à dons). La répartition entre hommes et femmes est relativement respectée avec un total de 15 hommes et de 18 femmes interrogés. Parmi les anciens salariés, les personnes interrogées se sont principalement orientées vers une activité de consultant (37% des personnes interrogées occupent ou ont occupé un poste de consultant suite à leur expérience dans l'ONG) et ont continué une activité dans l'associatif en lien avec la nature et l'environnement (47%). Aucune des personnes interrogées n'occupe un poste dans une entreprise de type société anonyme.

Nous avons concentré notre analyse sur l'interprétation qui est faite des récits par les salariés ou anciens salariés des ONG environnementales, excluant de fait en grande partie les bénévoles (deux profils sont de type bénévole, fortement engagés dans la gestion de la structure). Ce choix se justifie du fait que les profils des bénévoles sont très hétérogènes d'une ONG à une autre. Si dans les structures associatives de type fédération, les bénévoles peuvent être très impliqués dans la gestion quotidienne et dans les partenariats avec les entreprises privées, dans d'autres structures (notamment dans les fondations), les bénévoles sont impliqués soit dans une structure dirigeante telle que le conseil d'administration, soit de façon ponctuelle sur des sujets particuliers (événementiel, dons, etc.). De fait, dans les fondations, les profils de type « dirigeant » sont exclus dans la phase d'analyse axée sur l'interprétation, car ils sont considérés comme porte-parole de l'organisation, c'est-à-dire porteurs d'un discours institutionnel restreignant leur regard critique ou personnel sur la situation ; de leur côté, les profils de type « bénévoles ponctuels » n'ont pas toujours assez d'informations sur les partenaires pour avoir développé un point de vue sur le sujet. En nous intéressant aux salariés ou anciens salariés, nous avons des profils plus homogènes ayant un accès à l'information plus ou moins équivalent entre eux (souvent variant en fonction du profil de poste au sein de la structure) : ils connaissent a minima une partie des partenaires ; ont connaissance des enjeux relatifs aux partenariats ; ont expérimenté d'une façon plus ou moins active la mise en œuvre d'au moins l'un d'entre eux.

Description de la méthode : entretiens semi-directifs des salariés

Après avoir été contactés, les répondants étaient invités à participer à des entretiens individuels.

Notre volonté étant de privilégier un mode conversationnel, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs autour de cinq grands thèmes : (1) parcours du salarié, (2) perception de l'action de l'ONGE, (3) place des partenariats dans le récit, (4) évaluation des partenariats (guide d'entretien en annexe). La durée des entretiens varie entre 40 et 90 minutes. Sur la base des entretiens enregistrés puis retranscrits, une analyse thématique a été menée. Le processus s'est déroulé en six étapes : familiarisation avec les données, génération de codes, recherche de thèmes, définition des thèmes, dénomination des thèmes et rapport des résultats (Braun et Clarke, 2006). Quelques entretiens seulement n'ont pas pu être enregistrés : en effet, certains ont fait le choix soit de ne pas être enregistrés soit afin de se sentir plus libres dans leurs propos, soit de peur d'être inquiétés par leur organisation. Pour l'une des personnes interrogées, l'enregistrement a été interrompu à plusieurs reprises quelques minutes à sa demande lors de l'entretien. Dans ces cas-ci, les entretiens faisaient l'objet de comptes-rendus.

Plusieurs champs théoriques ont pu être exploités dans la phase d'analyse de nos travaux suite à une première opération de codage. En effet, l'interprétation par les membres de l'organisation de la pratique des partenariats avec les entreprises est abordée sous l'angle de la légitimation. Après une première analyse portant sur la rationalisation, la moralisation, la normalisation et l'autorisation, nous établissons des liens entre les thèmes identifiés et les récits de l'organisation que nous avons précédemment constitués sur la base des travaux de Greimas (voir Figure ci-dessous). Cette étape est celle de la narrativisation : nous identifions ainsi quels sont les éléments issus du processus de légitimation qui contribuent ou modifient les récits de l'organisation. Les salariés construisent ainsi leurs propres récits présentant à la fois des similitudes avec ceux de l'organisation, mais aussi des divergences. Il y a donc à la fois un travail de décomposition des éléments (via la thématisation) et un travail d'agencement de ces éléments (via la narrativisation).

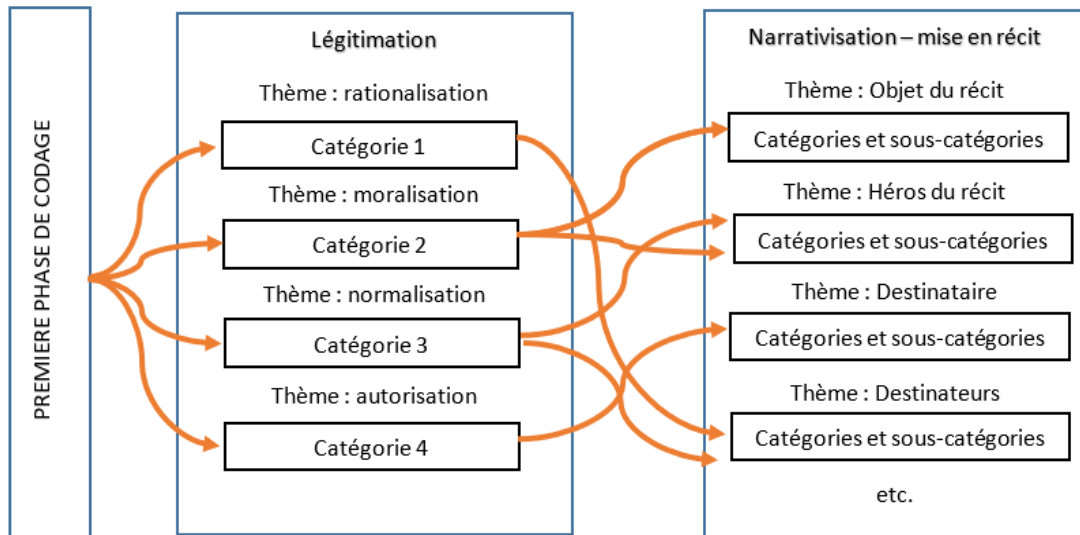


Figure 8: Description de la méthode d'analyse de l'interprétation par les salariés du recours aux partenariats Entreprises par l'ONGE: codage puis thématisations sur bases théoriques

4 ANALYSE ET RÉSULTATS

Dans le cadre de notre revue de littérature, nous avons identifié que les partenariats entre les ONGE et les entreprises participent à accentuer les tensions paradoxales basées, notamment, sur la co-existence de deux idéologies : l'écologisme d'une part et le managérialisme d'autre part. Cette tension amène à nous interroger sur le sens de l'action, et plus globalement, du sens attribué aux performances de l'ONGE : quel est le processus de légitimation par lequel l'ONGE et ses membres justifient le recours aux partenariats avec les entreprises privées ? Nous avons établi que l'approche narrative constitue un cadre pertinent pour aborder ce sujet, de par les différents niveaux d'analyse qu'elle permet.

Notre méthodologie de recherche se divise en deux principales phases :

1. Une analyse du récit comme texte (**chapitre 8**) : grâce à l'analyse des schémas actanciels et narratifs des récits présents dans les rapports d'activité de quatre ONGE, il s'agit de définir la ou les performances impliquant les partenaires.
2. Une analyse du processus narratif (**chapitre 9**) : sur la base de l'analyse documentaire et des entretiens des salariés de ces mêmes ONGE, il s'agit d'une part de comprendre la façon dont ces organisations gèrent les tensions paradoxales issues des récits sur les partenariats et, d'autre part, d'analyser l'interprétation qui en est faite de la part des salariés.

Chapitre 8 - Récit comme texte : définition des performances via l'analyse des récits des ONG environnementales

Dans le cadre de cette première étape abordant les performances via le récit, l'objectif est double. Sur la base d'une analyse documentaire concernant un corpus de quatre ONGE, il s'agit de :

- définir la performance appliquée aux ONGE dans leur action de protection de la nature et de l'environnement
- définir les performances appliquées aux ONGE concernant leurs actions impliquant les entreprises partenaires.

Cette analyse s'effectue sur la base des travaux de Greimas (1966) : d'une part, nous utilisons le schéma narratif en vue de décrire les quatre étapes clés que sont la Manipulation, la Compétence, l'Action-Performance et la Sanction, pour chacun des récits portés par l'ONG ; d'autre part, le schéma actanciel permet de définir quels sont les éléments clés qui interviennent et structurent ces récits (qu'ils soient humains ou non humains). Cela permet d'identifier les parties prenantes clés (entendues au sens large) en leur attribuant une ou plusieurs fonctions (pour rappel un acteur peut au sein d'un même récit se retrouver dans plusieurs rôles d'actants), ainsi que les valeurs ou éléments qui participent et donnent sens aux récits des ONG.

| | | | | |
|---|--|--|-------------------------------------|--|
| 1. Analyse des récits et définition des performances | Récit principal des ONG environnementales : la protection de la nature et de l'environnement | Schéma narratif | | |
| | | Schéma actanciel | | |
| | Récit secondaire : l'ONG gestionnaire | Schéma narratif | | |
| | | Schéma actanciel | | |
| | Récit secondaire : les partenariats de transformation | Schéma narratif | | |
| | | Schéma actanciel | | |
| 2. Analyse du processus narratif et légitimation | L'ONG comme énonciateur du discours : légitimation comme processus de justification | L'acceptation passive comme gestion des paradoxes des partenariats | | |
| | | La transcendance comme gestion des paradoxes des partenariats | | |
| | Les salariés comme récepteurs du discours : la légitimation comme processus d'interprétation | Légitimation par la rationalisation | Légitimation par la narrativisation | |
| | | Légitimation par la moralisation | | |
| | | Légitimation par la normalisation | | |
| | | Légitimation par l'autorisation | | |

Figure 9 : Etape 1 - Analyse des récits et définition des performances

8.1 Le récit principal des ONG environnementales : la protection de l'environnement

Schéma narratif du récit principal : la protection de l'environnement

Le schéma narratif est composé de quatre principales étapes : il commence par la phase de Manipulation qui est le lancement de la quête, suivie de la phase d'Action décomposée en une étape de Compétence et une étape de Performance ; enfin le récit se termine avec la Sanction caractérisée par une réussite ou un échec. Pour rappel, « Manipulation » et « Sanction » n'ont pas, dans le cadre du schéma narratif, de connotation négative et sont à considérer dans un sens neutre. Les verbatims font l'objet d'une numérotation entre parenthèses et sont détaillés en Annexe 2 du document.

- ***La Manipulation***

La Manipulation est la première étape du récit. Cette première phase consiste en la mise en place d'un contrat implicite ou explicite établi entre le destinataire et le sujet. Elle est, en d'autres termes, ce qui va initier la quête du sujet-héros. Dans le cadre de ce récit principal, l'action est avant tout motivée par une nature en péril dont témoignent les données scientifiques. Le sujet-héros est mis au défi (« *le défi est colossal* » (74)⁵⁴) par une nature qui semble personnifiée. Le défi est par définition une provocation, une invitation au combat⁵⁵. Il est à l'origine d'un premier contrat implicite qui lie le héros à la nature. Ce premier contrat est construit sur la menace : la menace de conséquences irréversibles de plus en plus importantes sur la nature et l'environnement, et donc sur l'être humain, en cas d'inaction. Cette menace se fait de plus en plus urgente, justifiant d'autant plus la quête du Sujet-héros représenté par l'ONG environnementale. Le héros n'a pas le choix et doit relever le défi qui lui est imposé, notamment du fait des défaillances des politiques publiques pour répondre à cet enjeu. L'ONG invoque sa responsabilité et son devoir d'agir (35). Le second contrat est lié avec la société civile et repose à la fois sur l'encouragement et l'obligation (41). L'ONG environnementale entend répondre à une sollicitation des citoyens dont les attentes sont tournées vers l'intérêt collectif et les valeurs

⁵⁴ Le détail des verbatims, numérotés, se trouve en Annexe 2.

⁵⁵ Définition du Cnrtl, Centre nationale des ressources textuelles et lexicales.

démocratiques. La Manipulation repose ainsi principalement sur le « devoir-faire » (le devoir citoyen), l'ONG environnementale étant investiguée d'une « mission ».

« Renforcer la voix de la nature et des citoyens auprès des décideurs » (137)

*« Nous poursuivons notre mission en faveur de la transition
écologique » (75)*

*« Nous restons mobilisés, à la rescousse des milieux naturels et des espèces qui les
peuplent » (43)*

- ***La Compétence***

Le schéma narratif se poursuit avec une deuxième étape fondamentale qui est celle de la Compétence. La Compétence est ce qui permet au sujet-héros d'avoir les moyens d'agir. En effet, le « devoir-faire » qui caractérise la première phase n'est pas suffisant à la réalisation de la quête. L'ONGE, en tant que Sujet-héros, doit aussi être dotée d'au moins deux autres modalités de compétence : le savoir-faire et le pouvoir-faire. L'ONGE démontre son savoir-faire à travers la mise en avant de son expertise : elle a une connaissance de l'ensemble des enjeux environnementaux (biodiversité, forêt, eau, océan, agriculture, etc.), elle produit des rapports d'expertise, et elle est composée d'un comité scientifique (138). Son savoir-faire concerne également le plaidoyer ainsi que les affaires juridiques (139) (144).

*« Elle élabore des idées nouvelles et porte des propositions auprès des
décideurs politiques et économiques, avec son Conseil scientifique et son
réseau d'experts pluridisciplinaires de haut niveau » (139)*

Le « pouvoir-faire » quant à lui renvoie aux capacités de l'ONGE. Les capacités transparaissent à travers les nombreux soutiens et engagements de l'ensemble des parties prenantes, qu'elles soient internes (les bénévoles, salariés, les associations membres) ou externes (les financeurs, les sympathisants, les internautes). C'est grâce à cela que l'ONGE peut être présente dans de nombreuses instances de concertation. La professionnalisation de l'ONGE sur les différents métiers renforce ce pouvoir-faire (142).

*« L'équipe salariée participe à la mise en œuvre des orientations décidées
par le bureau et le conseil d'administration. Elle est répartie entre les*

réseaux thématiques et les services administratifs, ressources humaines, développement, communication, plaidoyer et lien fédéral. » (142)

- ***Performance : quelles actions pour la protection de la nature et de l'environnement ?***

La performance de l'ONGE transparaît principalement via des verbes d'action : « proposer », « initier », « dialoguer », « lutter », « alerter » et « mobiliser ». L'une des principales actions de l'ONGE consiste à porter des plaidoyers (« proposer ») et à participer aux différentes instances de consultation, de concertation ou de décision, telles que « *les Assises de la Mobilité* », « *les États généraux de l'Alimentation* », et la « *Conférence des Territoires* » (77). Sa présence dans de nombreux lieux de discussions, que ce soit au niveau territorial, national ou européen est essentielle à son action. Elle est indispensable à son travail de veille, de dialogue, mais aussi de lutte et de contestation. L'ONGE propose et initie des solutions à travers ses activités de plaidoyer afin de faire évoluer l'outil législatif en faveur de l'environnement. Elle s'appuie ainsi sur son expertise et sa connaissance des enjeux environnementaux pour proposer des solutions.

« L'année 2018 reflète ce que nous avons toujours été : lanceurs d'alerte, mais également initiateurs et acteurs du dialogue » (78)

L'action du sujet-héros est aussi de combattre. Cette lutte passe par des actions sur le plan juridique (« *l'Affaire du siècle* » (81)) ou un soutien aux manifestations locales, comme cela est le cas pour le projet de Notre-Dame-des-Landes, la LGV⁵⁶ sud-ouest ou le projet autoroutier CGO⁵⁷ à Strasbourg (82). L'ONGE mène des actions à la fois pour empêcher la mise en œuvre de projets nuisibles à l'environnement ou bien pour condamner a posteriori les dégradations faites sur la nature. La justice est ainsi au cœur de la performance, qu'elle soit abordée à travers le sens d'institution ou de valeur (Clément, 2019). Par exemple, la défense de la justice sociale et environnementale constitue une valeur qui motive l'action.

De plus, considérant que l'ensemble des acteurs doivent contribuer à la protection de la nature et de l'environnement, l'action du Sujet-héros est également tournée sur la sensibilisation et la mobilisation de tous (83). Cela passe notamment par un travail d'alerte. Face à la défaillance des instances politiques pour préserver la nature et l'environnement et aux lobbies, l'ONGE

⁵⁶ LGV : Ligne à Grande Vitesse

⁵⁷ CGO : Grand Contournement Ouest

agit en tant que lanceur d’alerte. Pour cela, elle suit l’actualité politique et dénonce ce qui doit l’être notamment à travers la diffusion de rapports (84). Son objectif est d’ouvrir les yeux de l’ensemble de la société civile sur sa responsabilité (85), en initiant des actions de sensibilisation et de promotion de conduites responsables (86).

« L’heure est à la mise en œuvre d’un vaste chantier de transformation sociale et écologique qui nécessite la mobilisation immédiate de toutes et tous. » (83)

• ***Sanction : quels résultats pour la protection de la nature et l’environnement ?***

Enfin, l’ONGE fait chaque année le bilan de son action et identifie ses succès (ou victoires) ainsi que ses échecs (ou défaites). Ces victoires ou ces défaites sont établies sur la base de l’évolution du contexte politique et social en lien avec son activité : cela concerne par exemple une nouvelle loi ou mesure en faveur de la nature et de l’environnement, un abandon d’un projet considéré comme impactant ou nuisible (87) (151), ou le développement de nouvelles initiatives citoyennes. L’ONGE apporte la preuve de son action à travers l’affichage d’infographies valorisant les résultats : nombre de retombées médiatiques, nombre de personnes touchées à travers les réseaux sociaux, nombre de téléchargements d’un outil d’un guide pédagogique, etc. Le sujet-héros mesure également le résultat de son action par rapport au nombre de soutiens qu’il reçoit (88) (89).

« Avec des dizaines d’entreprises, des milliers de bénévoles, des centaines de milliers de donateurs et presque un million d’internautes, nous faisons avancer la bataille des idées, qui est le préalable pour gagner les batailles tout court » (88)

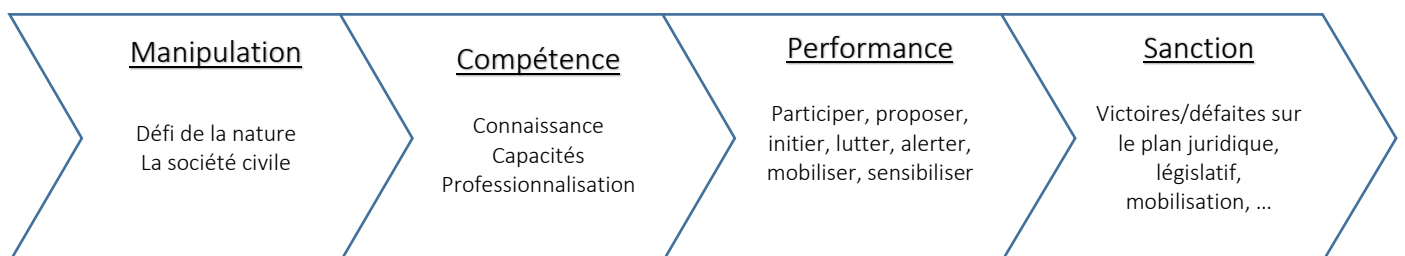


Figure 10: Le schéma narratif du récit principal

Le schéma actanciel : quels sont les actants intervenant dans le récit principal ?

Après avoir détaillé la structure du récit, il convient de décrire quels sont les différents actants qui interviennent auprès du sujet-héros. Un actant se caractérise par sa fonction dans le récit. Il peut être humain ou non humain et avoir plusieurs postures ou fonctions au sein d'un même récit (le héros peut également être le destinataire tout comme un destinataire peut devenir un opposant ou un adjuvant à certaines étapes du récit). En complément du schéma narratif décrit ci-dessus, nous établissons le schéma actanciel qui nous permet à la fois d'identifier le rôle des actants et la nature de leur relation à l'objet ou au héros.

- ***Le héros***

« En 2018, le mouvement [de l'ONG] s'est de nouveau mobilisé sur ce front, tant dans les territoires qu'au niveau national. »

Dans le cadre du récit principal, l'ONGE détient la posture du héros. Elle est sujet de l'action, de la quête à mener. Elle peut également apparaître à travers le collectif, via l'usage du pronom « nous » ou via la référence aux adhérents, bénévoles et salariés, qui constituent tous ensemble une unité. L'ONGE-héros est au cœur d'un combat, d'une guerre. Le lexique du combat est omniprésent : « front » (1) (2) (160), « victoires » (3) (4), « combat » (5) (6) (7), « lutte » (8), « allié » (9) ou bien « stratégie » (10) en sont autant d'exemples. Le danger est présent et légitime le combat dans lequel l'ONGE s'investit. L'ONGE intervient au profit d'une planète en péril (159). Il y a urgence pour le héros, comme le démontre l'accélération du réchauffement climatique ou la disparition des espèces (11) (12) (13). La difficulté de la tâche justifie la quête pour laquelle elle se bat (14) (15) dont le constat est réalisé sur la base de « preuves », de « rapports » (16) ou bien de témoins. La figure du témoin peut être personnalisée à travers la figure du ou de la Président(e). Ils font le constat de la nécessité de la quête :

« Je me souviendrai longtemps de ces heures à blanchir les dalles de la place de la Défense avec des bénévoles, dans le froid, pour représenter un jeune phoque amené à disparaître au petit matin sous les pieds des passants pressés, inconscients de ce qui se passe sous leurs yeux. » (17).

L'ONGE est caractérisée par des qualités exceptionnelles telles que le courage, la persévérance, la détermination et l'ambition qui permettent de mettre davantage en avant son caractère héroïque (19) (20) (21) (195). L'ONGE se définit comme étant militante (184). Aussi, elle

bénéficie d'un savoir éclairé qui lui permet de se considérer comme lanceur d'alerte. La qualité d'expertise est essentielle, car le combat est basé sur la connaissance. Il s'agit pour le héros d'être créatif et de proposition des solutions innovantes pour permettre le changement (59). L'ONGE produit des rapports (22) et construit son action sur la base de ce savoir (23). Le héros se dédie entièrement à sa tâche, parfois jusqu'à épuisement (24). L'ONGE clame son indépendance de tout pouvoir politique, économique ou même religieux.

« Avec plus de 50 ans de combats au compteur, notre ambition et notre motivation restent intactes. » (21)

D'autres éléments participent à légitimer l'ONGE dans sa quête, parmi lesquels son histoire (25) ainsi que sa représentativité (26) (158). L'histoire de l'ONGE montre sa longévité, la durée du combat et son expérience. Concernant sa représentativité, l'ONGE met en avant son réseau interne, constitué notamment de bénévoles militants.

« [L'ONG] tire sa légitimité et son aura de ses adhérents qui sont 45 370 à s'engager à ses côtés » (158)

« L'ONG qu'il a créée il y a presque 30 ans » (25)

- ***L'objet***

L'objet de la quête est ce qui est désiré par le héros. C'est ce qu'il doit acquérir ou obtenir en vue de réussir sa mission. La relation entre l'objet et le héros constitue le cœur du schéma actanciel. Plusieurs objets convergents sont visés par l'ONGE : la transition écologique (27), et la protection de la nature et l'harmonie entre l'homme et la nature. La transition vise un changement de l'état du monde vers quelque chose de meilleur (28) (30) (31). Plus encore, elle consiste à engager une métamorphose de la société (196) (197). Celle-ci doit s'effectuer dans le respect de l'harmonie entre l'homme et la nature (161). La protection de la nature ne doit pas se faire aux dépens de l'homme et de la femme, c'est-à-dire au détriment du développement, de l'emploi, des enjeux sociaux. Cette recherche d'harmonie est étroitement liée à la quête du bonheur qui est évoquée à plusieurs reprises (32) (33).

« Arrêter la dégradation de l'environnement dans le monde et construire un avenir où les êtres humains pourront vivre en harmonie avec la nature » (161)

- ***Les Destinateurs***

Le ou les destinateurs sont ceux qui mandatent le héros pour réaliser la quête via un contrat explicite ou implicite. L'ONGE porte « *la voix et les intérêts de la nature* » (34). C'est donc au nom de la nature qu'elle est engagée dans sa quête. Comme précisé plus en amont, le héros est mis au défi d'une nature en péril. L'ONGE agit, car il existe des défaillances politiques (38) (39) (40). C'est parce que les instances politiques ne remplissent pas leur rôle en faveur de la protection de la nature et de l'environnement, mission d'intérêt général, que les ONGE sont investies de ce combat.

« nous regrettons que les discours du candidat Macron sur l'importance de l'action associative, de la démocratie environnementale et de la transition écologique ne se soient pour l'instant pas traduits dans les actions du Président et les moyens proposés. » (38)

Par ailleurs, la société et les valeurs démocratiques sont présentées comme les moteurs de l'action de l'ONGE (155). L'action est motivée par les « citoyens » (41) parfois aux origines d'un plébiscite massif (42). L'ONGE représente la société civile et à ce titre porte la voix également des citoyens auprès des décideurs publics (137). À l'issue de la quête, les citoyens déterminent la légitimité ou non de l'ONGE à continuer son action à travers leur participation aux activités du héros (en tant que sympathisants, donateurs ou adhérents).

- ***Les Destinataires***

L'action des ONGE est avant tout tournée vers la nature, et plus spécifiquement vers les espaces naturels et les espèces qui y sont associées (43) (154) : l'eau, la forêt, les abeilles, l'océan, la biodiversité, et plus globalement la planète sont les premiers bénéficiaires de l'action. Pour accentuer son statut de bénéficiaire, la planète peut faire l'objet d'une personnalisation : l'ONGE « *agit au quotidien afin d'offrir aux générations futures une planète vivante* » (44) (50). L'objectif d'une planète vivante met en exergue qu'il s'agit d'une question de vie, voire de survie, pour l'ensemble des êtres vivants, et notamment des générations futures. Les générations futures sont soit évoquées directement, soit via l'évocation de l'avenir (44). Le sujet-héros agit pour offrir un avenir meilleur (49) (50). L'humanisme, la justice sociale et

l'harmonie entre les humains et la nature sont au cœur de sa mission : la protection de la nature et de l'environnement ne doit pas se faire au détriment des hommes et des femmes (45) (46) (47).

« Oui, prendre soin de la nature, c'est aussi prendre soin des êtres humains et s'offrir un avenir plus désirable. » (47)

- **Les Adjuvants**

Les adjuvants regroupent l'ensemble des acteurs, éléments ou valeurs qui permettent ou aident le héros dans la réalisation de sa quête. L'un des premiers adjuvants qui est évoqué par les ONGE est l'ensemble des acteurs qui permettent une unité d'action : les citoyens, les syndicats, les acteurs publics, les autres associations, et les acteurs privés (51) (52) (153). L'ONGE cherche à mobiliser en vue de mener un combat commun. Les ONG mettent ainsi en avant les multiples soutiens dont elles bénéficient de la part des bénévoles, des sympathisants, des donateurs, des partenaires, etc. (61) (62). Les entreprises partenaires, en contribuant aux activités de l'ONGE, sont présentées comme étant des adjuvants à la quête de l'ONGE (63). Les partenaires n'apportent pas seulement un soutien financier, mais interviennent à travers leur expertise et leur accès à un public que l'ONGE souhaite informer et sensibiliser (64).

« [Les partenaires] ont contribué aux activités de suivi des politiques publiques (veille, lobby d'intérêt général), à la production de fonds (prospective, notes de réseau) et à la contribution et la sensibilisation du grand public (vidéos pédagogiques, billet de blog, article de presse). » (63)

Les données scientifiques permettent cette mobilisation en apportant la preuve de l'intérêt de l'action (58). La science est en effet l'un des moyens qui permettent d'évaluer la situation écologique. C'est grâce aux données scientifiques que l'ONGE constate que le changement climatique s'accélère, qu'il y a un accroissement de la pollution, ou que la biodiversité est en déclin (36) (37). Ce sont également ces données scientifiques qui permettent de faire état d'une évolution ou non de la situation à l'issue de la quête (157). L'existence d'un comité scientifique au sein même de l'organisation (57) (152) permet d'apporter une expertise complémentaire et de justifier une compétence dans le cadre de son action.

« 2016 a été l'année la plus chaude pour la planète, avec une augmentation de la température moyenne de 1,1°C par rapport à l'ère

préindustrielle. » (36)

« 30 % de nos oiseaux ont disparu » (37)

Les institutions publiques ont également une posture d'adjuvants dès lors qu'elles engagent une politique allant dans le sens d'une protection de la nature et de l'environnement (55) ou qu'elles permettent le débat. La participation permise grâce à la démocratie est l'un des principaux leviers d'action de l'ONGE : en effet, celle-ci a la possibilité de faire entendre sa voix via ses activités de plaidoyer qu'elle porte au sein de nombreuses instances de consultation publique. De la sorte, elle participe à orienter les politiques publiques vers des actions favorables à la protection de la nature et de l'environnement (56).

*« 2016 a bénéficié de la dynamique positive impulsée par l'Accord de Paris.
[...] Ce volontarisme a été confirmé par l'Europe qui a accéléré le
processus de ratification du traité, entré en vigueur le 4 novembre en un
temps record : moins d'un an après la COP21. » (55)*

Enfin, certaines émotions et valeurs apparaissent également comme participant positivement à la mission de l'ONGE : l'espoir est associé au progrès et à l'innovation (59) (60), en opposition au découragement et au défaitisme.

- ***Les Opposants***

Les opposants réunissent ceux ou ce qui empêchent le héros dans la réalisation de sa quête. L'un des premiers opposants identifiés se trouve dans la figure de l'État. En effet, pour rappel, la défaillance des politiques publiques constitue l'un des destinateurs de ce récit principal : c'est parce que les politiques mises en place ne permettent pas la protection de la nature et de l'environnement que l'ONGE a le devoir d'agir. L'action de l'ONGE est donc tournée vers un changement de ces politiques, impliquant une confrontation avec les institutions publiques, représentées le plus souvent par l'État, le Président de la République, mais aussi l'Europe (65) (66).

*« Le CETA va à l'encontre de l'histoire, il encourage l'investissement dans
les gaz de schiste plutôt que dans les énergies renouvelables et propres. » (67)*

Aussi, l'ONGE doit faire face à des groupes aux intérêts divergents, voire clairement

contradictoires avec ses ambitions : parmi eux sont cités les lobbies, les chasseurs, ou certains agriculteurs qui soutiennent l'usage des pesticides et des OGM (68) (69). Les activités économiques et industrielles, et à travers elles, les entreprises et industries, sont aussi désignées de façon plus ou moins explicite comme étant responsables de dégradation de l'environnement (71).

« Les lobbies s'immiscent tant et plus dans notre quotidien, freinent l'indispensable mutation de notre société et la protection de nos concitoyens. » (68)

« L'entreprise est ainsi à la fois à la source du problème et au cœur de la solution. » (163)

« 114 des 229 sites naturels et mixtes inscrits au patrimoine mondial sont menacés par des activités industrielles néfastes » (71)

Enfin, la figure des opposants se trouve aussi à travers ceux qui sont portés par des émotions poussant à l'inaction telles que le « désespoir », le « fatalisme », ou bien « l'incohérence », « la peur » et le « renoncement » (59).

« Le combat de l'écologie est un combat de chaque instant contre le désespoir, le fatalisme et l'incohérence » (164)

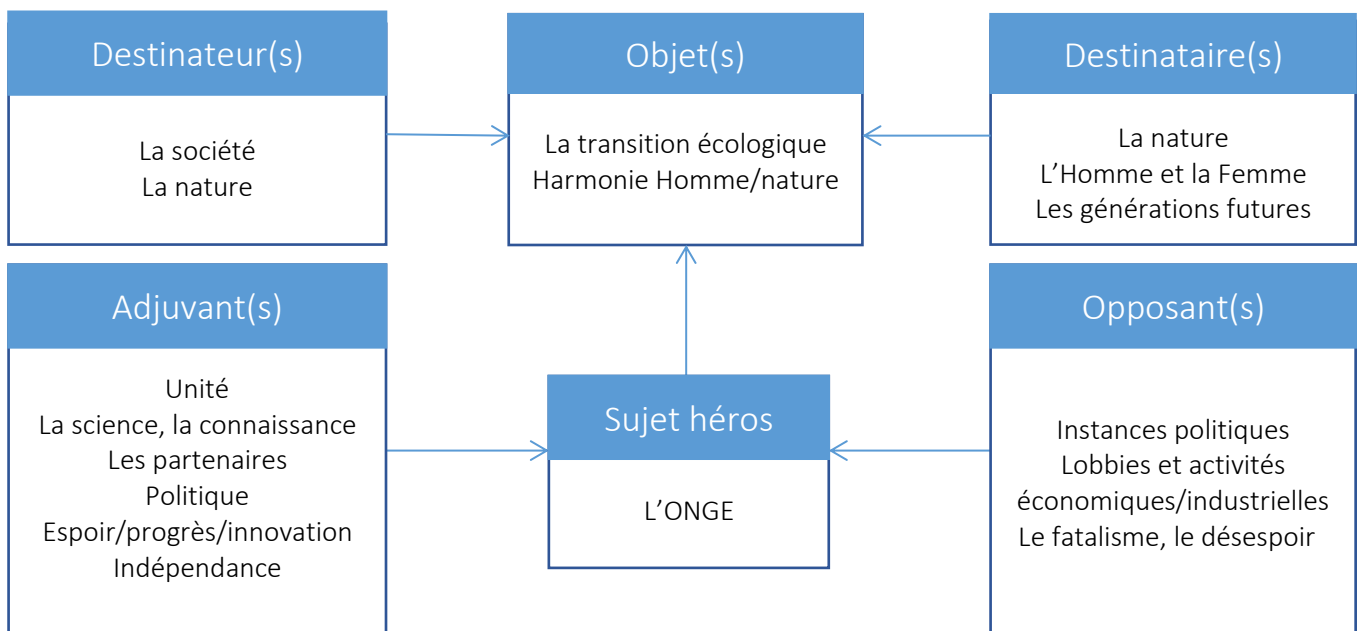


Figure 11: Schéma actanciel – récit principal : la protection de la nature et de l'environnement

8.2 L'ONG gestionnaire comme récit secondaire

À ce récit principal présentant l'ONGE dans son action de protection de la nature et de l'environnement viennent s'ajouter de multiples récits secondaires. Dans le cadre de nos travaux, nous nous intéressons en particulier aux récits secondaires portant sur les partenariats avec les entreprises privées. L'un d'entre eux prend une place particulièrement importante dans le discours de l'ONGE : il s'agit du récit de l'ONG gestionnaire. Nous verrons dans le cadre de ce récit que les financeurs jouent un rôle central dans la définition de la performance des ONGE.

Le schéma narratif du récit sur l'ONG gestionnaire

- ***La Manipulation : ce qui engage la quête***

Face à l'ampleur des enjeux environnementaux, l'ONGE doit répondre à de multiples sollicitations et faire face à une forte activité : actions de sensibilisation, de plaidoyer, ou de mobilisation poussent l'ONGE à engager de nombreuses dépenses. Cette forte présence rend l'ONGE vulnérable, fragile (95). Ce n'est donc plus seulement la nature qui se trouve en péril, mais bien l'organisation elle-même (92). Cette fragilité est financière. Pour pouvoir réaliser sa mission et survivre, l'ONGE doit avoir des moyens. La forte activité agit donc sur le devoir-faire de l'organisation.

« La gestion prévoyante de nos ressources nous permet, pour le moment, de faire face à ces périls qui nous mettent face à des défis importants » (92)

Aussi, pour avoir les moyens de son action, l'ONGE doit faire appel à des financeurs parmi lesquels les donateurs, les mécènes, les partenaires privés, et les organisations publiques (subventions) (125). La nature de la relation entre les différents financeurs joue sur le type d'engagements (vouloir-faire et devoir-faire). D'un côté, le mécénat tout comme le don supposent l'absence de contreparties et constituent de fait un soutien plus ou moins désintéressé. L'action du héros repose ainsi sur la seule volonté du sujet héros d'utiliser ce financement à bon escient, et donc sur le *vouloir-faire*. Un contrat implicite est établi, notamment sur la transparence dans l'utilisation des fonds (99). D'un autre côté, le mécénat tout comme les partenariats publics et privés sous-entendent la mise en place de conventions (113). La

convention revêt un caractère obligatoire dans le sens où elle constitue un contrat qui cadre les conditions d'obtention et de renouvellement des financements. La relation entre l'ONGE et ses partenaires repose alors sur le *devoir-faire*.

« *chaque partenariat s'appuie sur une convention adaptée et précise* » (189)

Les financeurs destinateurs usent à la fois de l'encouragement (l'attribution de financement étant considérée comme une marque de confiance), mais aussi, implicitement, de la menace. En effet, si le financeur n'est pas satisfait par l'action de l'ONGE, ce dernier a la possibilité de ne pas renouveler son contrat ou son don. La relation est donc constamment remise en jeu.

- ***La Compétence : quelles compétences pour assurer une bonne gestion ?***

L'ONGE est composée de personnes qualifiées (*savoir-faire*) telles que la direction générale (94), les salariés en charge de la recherche de financements ou de la communication, ainsi que des groupes dédiés en interne pour gérer les relations avec les financeurs. L'ONGE définit une stratégie qui constitue un outil indispensable permettant d'aligner les moyens à mettre en œuvre avec les objectifs de l'ONGE. Cela implique parfois de passer par une remise en cause du modèle économique existant (115) (116). Les qualités mises en avant sont la prudence, la rigueur ainsi que la prévoyance.

« *Nous avons retroussé nos manches, en questionnant nos modes de fonctionnement, nos priorités, notre modèle économique.* » (115)

- ***La Performance de l'ONG gestionnaire***

Pour assurer une bonne gestion, l'ONGE doit consolider et diversifier les sources de financement (117). La consolidation, qui s'entend ici comme étant le fait de rendre l'organisation plus robuste et solide, passe notamment par la fidélisation des donateurs. L'objectif est de préserver une relation durable avec les financeurs (123) en vue de se projeter dans l'avenir (127). Le maintien des fonds propres, garants d'une gestion prudente et prévoyante, est également essentiel pour l'ONGE (128) (129).

« *Nous veillons à entretenir une relation durable et de confiance avec les*

mécènes, donateurs et donatrices en étant transparents sur les actions rendues possibles grâce à leur générosité. » (123)

Pour cela, l'action de l'ONGE repose sur l'information et les remerciements. L'ONGE informe sur l'ensemble des activités mises en œuvre grâce à l'obtention des fonds (124) ainsi que sur les données comptables. En effet, les financeurs cherchent avant tout à soutenir l'action de protection de la nature et de l'environnement de l'ONGE. Elle doit ainsi communiquer sur les résultats de son action et justifier la bonne utilisation des fonds. Concernant les données comptables, l'ensemble des emplois et des ressources sont présentés dans le cadre du rapport d'activité. Cette action d'information est établie dans un objectif de transparence qui est au cœur du contrat établi avec les destinataires. Aussi, les remerciements sont une action essentielle dans le cadre du maintien de la relation avec les financeurs en général, et les donateurs plus particulièrement (125) (126). L'objectif est d'établir une relation durable et régulière avec ces derniers. (127).

La diversification financière implique quant à elle des actions de recherche de fonds et la mise en place de nombreux outils de collecte (118). L'objectif est de solliciter de nouveaux donateurs et mécènes. La diversification des fonds permet au sujet-héros de préserver son indépendance financière.

« La diversification et la consolidation de nos sources de financement sont plus que jamais impératives et nécessitent la poursuite des efforts engagés en fin d'année pour rendre la Fédération plus robuste » (117)

- ***La sanction : les variations du budget***

Les résultats de la quête s'observent à travers les variations des budgets. Chaque année, l'ONGE fait état de l'augmentation ou de la diminution des financements, caractérisant ainsi la quête par une victoire ou une défaite (145) (131) (132) (136). Concernant les partenaires, une période de latence dans le renouvellement des conventions peut également se répercuter sur la comptabilité de l'ONGE (133). La hausse ou la baisse de la masse salariale peut également constituer une victoire ou une défaite de l'ONGE (135).

« Pour la quatrième année consécutive, l'exercice se solde par un excédent. » (130)

« L'an dernier, la Fondation vivait une crise financière particulièrement douloureuse qui nous contraignait à diminuer nos frais de fonctionnement,

mais surtout, hélas, à nous séparer de plusieurs collaborateurs. » (135)

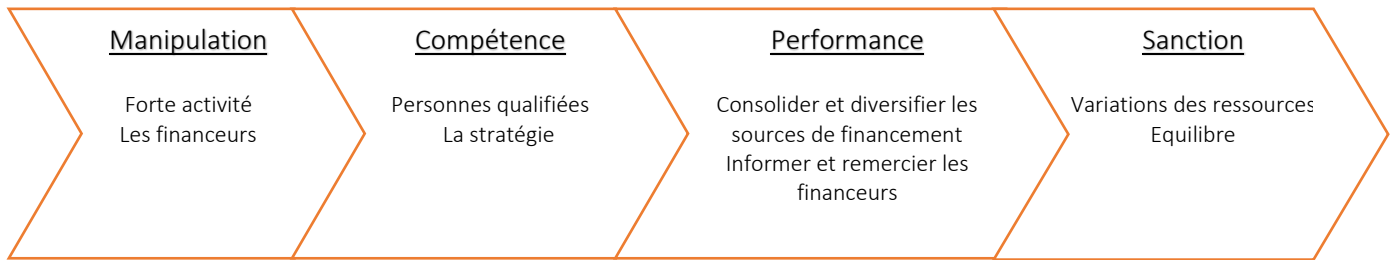


Figure 12. Schéma narratif du récit de l'ONG gestionnaire

Le schéma actanciel : quels sont les actants intervenant dans le récit de l'ONG gestionnaire ?

- **Le Héros**

Le sujet héros est, tout comme dans le récit principal, l'ONGE. Elle est dans ce récit dotée de nouvelles qualités qui sont attachées à sa quête : la « prudence » (90), la « prévoyance » (92), la « rigueur » (93) sont autant de qualificatifs qui confèrent au sujet-héros un caractère moins combattant et plus minutieux. L'ONGE s'exprime principalement à travers le collectif (« nous »), mais intervient également à travers ses représentants, comme la direction générale ou les salariés et bénévoles en charge de la recherche de financements (94). Le héros est conscient de sa vulnérabilité et de sa fragilité (95). Il doit pouvoir se remettre en question en vue d'atteindre son objectif (96).

« Nous devons gérer nos fonds avec la plus grande rigueur » (93)

« Dès la fin de l'année, nous avons tiré les leçons de cet exercice tendu et mis en œuvre les adaptations nécessaires, tant dans notre organisation que dans notre gestion » (96)

- **L'objet**

Le sujet-héros cherche à assurer la pérennité ou la robustesse de l'organisation, qui constituent l'objet de désir de l'ONGE (91) (117). En tant que récit secondaire, cette quête s'inscrit toujours dans l'optique du récit principal, c'est-à-dire de la protection de la nature et de l'environnement.

Il s'agit ainsi d'avoir les ressources financières suffisantes afin de mettre en œuvre les missions de protection de la nature et de l'environnement tout en maintenant ses capacités humaines et techniques. L'ONGE, comme toute organisation de droit privé, doit pouvoir équilibrer ses emplois et ses ressources sur le plan comptable (192) (193). Celle-ci a trois principaux postes de dépenses : le premier concerne les dépenses en lien avec les « programmes » et les actions de sensibilisation ; le second concerne la recherche de fonds ; enfin, un troisième concerne les frais de fonctionnement (informatique, comptabilité, etc.). Cette pérennité de l'organisation doit s'effectuer dans le maintien de l'indépendance de l'organisation (98) (150).

« Ce résultat proche de l'équilibre illustre le plein déploiement de la stratégie de [l'ONG] initié ces dernières années. » (194)

- ***Les Destinateurs***

Nous trouvons dans la figure du destinateur les financeurs de l'ONGE : les financeurs publics, les partenaires privés, les mécènes et les donateurs (dons et legs) (125). En transmettant des ressources financières par le biais d'un contrat explicite (conventions de partenariats ou subventions publiques) ou d'un contrat implicite (dons de particulier), les financeurs attendent de la part de l'ONGE une bonne gestion. Ces contrats reposent sur plusieurs facteurs essentiels : la confiance entre les deux parties engagées et la transparence (99) (149). L'ONGE en appelle notamment à la générosité de leurs donateurs (100) (148). À l'issue de la quête, ce sont les financeurs qui décident de renouveler ou non leur soutien financier à l'ONGE.

Les donateurs en particulier sont dotés de qualificatifs valorisants : les donateurs sont des « bienfaiteurs » et sont « généreux » (107). Cela confirme leur statut de destinateur : leur générosité dépend des actions mises en œuvre par l'organisation, elle constitue le point de départ, mais aussi la récompense au terme de la quête.

« Nous sommes engagés depuis 2017 dans une démarche de professionnalisation de nos pratiques pour mieux traiter et répondre aux sollicitations de nos bienfaiteurs et bienfaitrices » (107)

- ***Le Destinataire***

Dans le cadre du récit gestionnaire, le principal destinataire de l'action est l'ONGE elle-même (101) (166). L'ONGE se trouve ainsi dans deux postures d'actant : le sujet et le destinataire.

C'est en assurant une bonne gestion de la structure que l'ONGE peut continuer son activité de protection de la nature et de l'environnement.

« Nous comptons sur le soutien de tous, pour cette belle maison dynamique, référente et porteuse de solutions. » (166)

- ***Les Adjuvants***

Plusieurs éléments essentiels permettent au sujet-héros de réaliser sa quête, parmi lesquels la stratégie (147). La stratégie est un élément clé de la performance dans le sens où elle permet de prendre en compte les contraintes existantes (voir ci-après les opposants) et se fixer des objectifs pour assurer une bonne gestion (102) (103) (104) (105).

Pour assurer la transparence de l'organisation, élément clé du contrat qui lie l'ONGE avec ses financeurs, celle-ci doit transmettre des informations. Dans le cadre du rapport d'activité, les financeurs sont informés des données comptables et financières. Des tiers tels que le commissaire aux comptes ou la labellisation « Don en confiance »⁵⁸ peuvent intervenir comme des garants de cette transparence (106). Le chiffre détient une place essentielle dans la transmission de l'information (162). Il permet d'établir les tableaux comptables, les graphiques ou est intégré directement dans le discours pour établir un bilan sur l'année. Il permet de faire part de résultats et ainsi définir ce qui est un succès ou au contraire un échec.

« Nous devons poursuivre la stratégie de diversification des financements afin de sécuriser notre structure. » (104)

- ***Les Opposants***

La recherche de pérennité dans l'organisation peut être confrontée à plusieurs contraintes. Le contexte économique et fiscal est l'un d'eux, caractérisé notamment par la suppression de l'Impôt de solidarité sur la fortune (ISF), la hausse de la contribution sociale généralisée (CSG) pour les retraités (108) (109). L'ONGE regrette par ailleurs le manque de moyens mis à disposition des associations par l'État (110).

« L'ensemble du secteur associatif a vécu une année 2018 difficile liée à série d'événements : suppression de l'impôt de solidarité sur la fortune (ISF), hausse de la contribution sociale généralisée (CSG), incertitudes au

⁵⁸ Don en Confiance est un organisme à but non lucratif ouvert à toutes les causes d'intérêt général créé en 1989. Il attribue un label établi sur une la base d'une charte de déontologie relative aux donateurs.

sujet de la fiscalité et des mouvements sociaux... » (109)

Les changements dans l'organisation peuvent avoir des conséquences sur les financements de l'ONGE et ainsi la mettre en difficulté : un changement de nom, de logo, le départ d'une personnalité importante de l'organisation ou un changement de positionnement sont autant d'événements qui peuvent diminuer les dons et les mécénats (112).

« Le départ de Nicolas Hulot et la disparition de son nom, dans la raison sociale de [l'ONG] ont eu de fortes conséquences sur les dons de particuliers et les partenariats avec des entreprises mécènes. » (112)

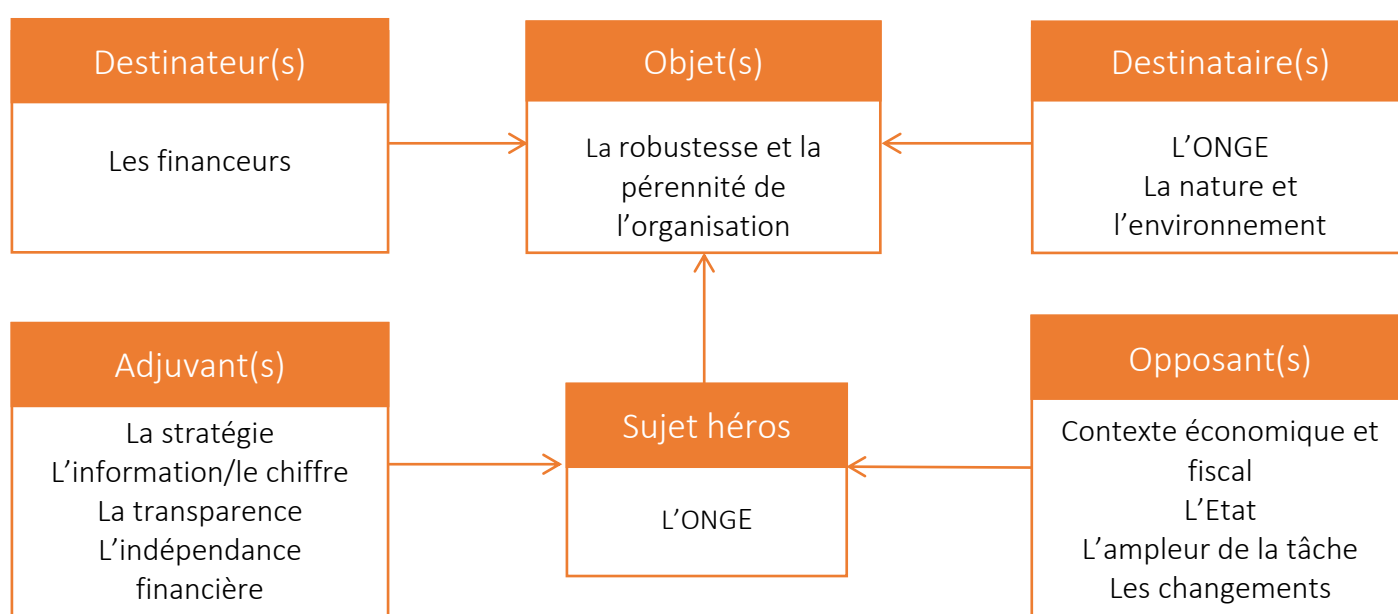


Figure 13: Schéma actanciel – récit 2 - récit de l'ONG gestionnaire

8.3 Les partenariats de transformation comme récit secondaire

Un troisième récit met en avant la relation entre l'ONGE et ses partenaires : il s'agit des partenariats de transformation. De la même façon que pour le récit principal et le récit de l'ONGE gestionnaire, nous reconstituons le récit des partenariats de transformation à travers le schéma narratif et le schéma actanciel.

- ***Manipulation : pourquoi l'ONGE veut transformer le marché ?***

Comme pour le récit principal, l'ONGE est mise au défi par une nature en péril. En effet, l'urgence écologique est une nouvelle fois ce qui pousse l'ONGE à se mobiliser. L'ONGE doit ainsi mettre un frein aux dégradations sur la nature et l'environnement, et pour cela impliquer l'ensemble des acteurs parmi lesquels les acteurs économiques. Les entreprises sont identifiées comme des acteurs clés du changement : en modifiant leurs pratiques, elles peuvent transformer le marché et de fait réduire significativement l'empreinte écologique des activités humaines sur la nature et l'environnement. En effet, une entreprise qui modifie ses pratiques, telles que ses sources d'approvisionnement son offre aux consommateurs, peut, par effet domino, agir sur l'ensemble de la chaîne ainsi que sur ses concurrents. L'accompagnement de ces acteurs dans la modification de leurs pratiques est perçu comme un devoir, car le changement est indispensable à la transition écologique.

« Accompagner les acteurs économiques est indispensable pour les engager dans des actions concrètes en faveur de l'environnement. » (167)

On trouve également à l'origine de ce récit les partenariats établis entre l'ONGE et certaines entreprises. Le partenariat consiste à agir conjointement en vue d'un projet défini en commun. Un contrat explicite, caractérisé par une convention de partenariat, est établi entre le Sujet-héros et l'entreprise partenaire qui souhaite s'engager pour modifier ses pratiques et ainsi transformer le marché. Ce contrat repose sur une volonté commune (vouloir-faire des destinataires).

« Porter et mener les projets à deux voix, dans un dialogue continu, traduit notre volonté de co-construire une relation de confiance et est la garantie d'un processus collectif, partagé et transparent » (168)

- ***Compétence : qu'est-ce qui permet à l'ONGE de prétendre pouvoir transformer le marché ?***

La transformation des marchés passe par une connaissance pointue des enjeux environnementaux qui y sont liés (savoir-faire) : l'énergie, le numérique, la pollution sont des

exemples des domaines d'expertise du sujet-héros. Au-delà de sa connaissance des enjeux environnementaux, le héros témoigne d'une connaissance du monde de l'entreprise et de ses contraintes. L'historique de leurs relations avec les entreprises vient appuyer leur expertise sur le sujet (mise en avant de la date du début du partenariat).

Le contrat de partenariat donne au héros la possibilité d'agir (pouvoir-faire). Ce contrat lui confère des ressources financières (présentation de données chiffrées), ainsi que des compétences techniques.

« Notre parti-pris : co-construire avec les entreprises des projets exigeants, au plus près de leurs réalités et des attentes des citoyens. » (169)

- ***Performance : quelles sont les actions réalisées dans le cadre du partenariat pour transformer le marché ?***

Pour transformer le marché, l'action de l'ONGE repose sur plusieurs axes :

- Convaincre : l'ONGE vise à « encourager », « convaincre » et « inciter » les entreprises à s'engager dans une démarche pour faire évoluer leurs pratiques en faveur de l'environnement. En effet, la transformation des marchés implique l'engagement d'un maximum d'entreprises, et en premier lieu des partenaires, qui impactent significativement l'environnement. L'engagement des entreprises est indispensable à la réalisation de la quête.

« En convainquant un nombre significatif d'entreprises d'utiliser des standards de production durables (...) » (170)

- Améliorer les pratiques dans l'entreprise : dans le cadre des partenariats, l'ONGE et l'entreprise mettent en commun leur savoir-faire en vue de modifier durablement les pratiques. Parmi les leviers d'action de l'entreprise figure l'innovation.

L'ONGE « engage les entreprises dans un processus d'amélioration de leurs pratiques afin de réduire leurs impacts environnementaux » (171)

- Faire évoluer les pratiques des parties prenantes : l'action ne porte pas seulement sur l'entreprise, mais sur les autres acteurs du marché, parmi lesquels les consommateurs, les fournisseurs, ou les citoyens.

« Cette approche inclut, par exemple, des actions visant à orienter le

consommateur vers la découverte et l'achat de produits durables » (172)

- Faire évoluer le cadre législatif et les normes : les partenariats impliquent le fait de porter un plaidoyer commun à destination des acteurs institutionnels (faire évoluer les lois par exemple) ou d'un secteur d'activité (faire évoluer les normes professionnelles).

« Nous œuvrons quotidiennement à la transformation des modèles de production, de distribution et de consommation [...] en portant des positions communes [...] » (173)

- Dialoguer et collaborer : Le dialogue (dialogue, échange) et la collaboration (qui inclut le travail conjoint, la mise en commun) qualifient la performance de ce récit. Les mots relatifs à la collaboration, ainsi que le mot « ensemble » apparaissent chacun 25 fois dans l'un des rapports dédiés aux partenariats. Même si l'ONGE est le sujet principal de l'action et garde son statut de héros, l'entreprise partenaire a un rôle central dans la performance.

« Les partenariats entre une organisation non gouvernementale (ONG) et une entreprise impliquent de s'engager dans un dialogue constructif autour d'enjeux environnementaux concrets. » (174)

Enfin, la difficulté de la tâche est de nouveau au cœur du récit : la transformation des marchés est le fruit d'un « travail » quotidien. La référence au travail est ainsi évoquée 25 fois dans le seul rapport dédié aux partenariats de l'ONG 2 : *« En travaillant avec le monde de l'entreprise, [ONG2] s'efforce de faire changer les pratiques » (175).*

- ***Sanction : quels sont les résultats des partenariats de transformation ?***

Les résultats portent moins sur la transformation du marché que la justification d'un travail commun tel que défini dans le cadre du contrat établi avec le partenaire. En effet, les rapports au temps semblent s'être inversés : si les temps longs de la nature se sont longtemps opposés aux temps courts des activités politiques et économiques, le récit sur la transformation du marché semble inverser ce rapport. En effet, les enjeux environnementaux s'inscrivent désormais dans des temps courts, dans l'urgence, tandis que la transformation des marchés, et donc les partenariats, s'inscrivent dans des temps longs.

« Dans un monde où l'urgence du court terme appelle à des changements à long terme ... » (176)

L'observation des résultats se base sur les réalisations communes établies dans le partenariat : création d'outils, analyse conjointe, publication de documents, actions de sensibilisation. Pour apporter la preuve de la réalisation de sa quête, l'ONGE veut faire état de résultats concrets et, pour ce faire, évalue ces résultats.

« Nous avons donc lancé un processus d'évaluation approfondie et systématique de nos cibles et des accomplissements réalisés en collaboration avec le secteur privé, en particulier à travers nos partenariats bilatéraux » (177)

Ces résultats témoignent de l'engagement des entreprises et constituent pour le sujet-héros une victoire : « Au travers de cette approche, nous générons une réelle prise de conscience face aux enjeux environnementaux actuels » (178). En fonction de ces résultats, les destinataires incarnés par l'ONGE et l'entreprise partenaire décident de renouveler (sanction positive) ou de stopper le partenariat (sanction négative).

« [l'ONG et l'entreprise] ont renouvelé leur partenariat pour trois ans » (179)

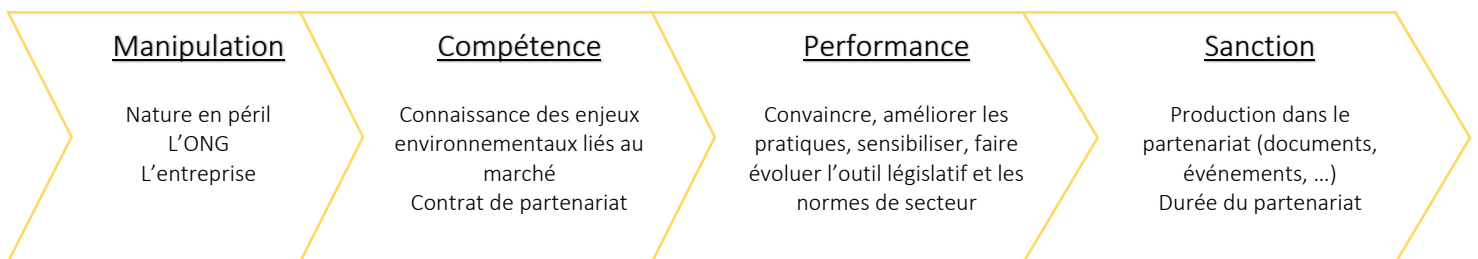


Figure 14 : Schéma narratif du récit des Partenariats de Transformation

Schéma actanciel du récit sur les partenariats de transformation

- **Objet**

*« Notre objectif : Transformer les marchés et accélérer la transition
écologique » (180)*

L'objet dans ce récit est la transformation du marché, ce dernier étant identifié comme l'un des principaux facteurs de dégradation de l'environnement. Cette transformation des marchés passe par des changements dans les entreprises en vue de diminuer leur impact écologique. L'action est toujours réalisée dans l'optique d'une transition écologique et d'une harmonie Humain/Nature, objets du récit principal.

*« [l'ONG] travaille avec les entreprises afin d'atteindre ses objectifs de
préservation de la nature. » (181)*

- **Héros**

Face à la hauteur du défi, l'ONGE ne peut agir seule pour transformer le marché. L'action s'envisage « ensemble » et l'implication des entreprises est perçue comme étant indispensable. Le partenariat est central dans le récit et place l'ONGE et l'entreprise au cœur de l'action (et donc de la performance) :

*« Porter et mener les projets à deux voix, dans un dialogue continu, traduit
notre volonté de co-construire une relation de confiance et est la garantie
d'un processus collectif, partagé et transparent » (168)*

Mais si le partenariat implique deux entités (a minima l'ONGE et l'entreprise), l'ONGE reste le héros principal de ce récit. En effet, l'ONG choisit de développer le partenariat et cela fait partie d'une stratégie qui lui est propre : « L'approche que [l'ONG] a choisie pour travailler avec les entreprises est axée sur la recherche de solutions » (183). Elle reste le sujet principal de l'action.

Le héros affirme son indépendance, sa liberté, et il la clame (182). Cette indépendance est associée à la capacité de nuisance de l'ONGE vis-à-vis du partenaire : nuisance sur l'image (l'ONGE exerce un droit de communiquer publiquement sur des manquements du partenaire vis-à-vis de l'environnement), nuisance en termes de contentieux ou interruption du partenariat.

*« Lorsque [l'ONG] travaille avec un partenaire, elle ne renonce jamais à sa
liberté de parole ni à sa capacité d'engager des contentieux en cas d'écart.*

Les qualités qui caractérisent le héros sont l'ambition (citée 11 fois dans le rapport 2019 sur les partenariats de l'ONG2), la force, et le militantisme. Le héros est également exigeant : il sélectionne ses partenariats, cherche à obtenir des résultats concrets et procède à des évaluations. Enfin, la transparence et la responsabilité sont également deux caractéristiques essentielles du héros, témoins de son intégrité et facteurs de crédibilité.

« [l'ONG] est avant tout un mouvement militant » (184)

- ***Destinateurs***

Nous relevons plusieurs destinateurs au sein du récit qui interviennent dès la première phase de Manipulation. Le premier est caractérisé par la nature en péril. C'est parce que la nature est en danger que l'ONGE va chercher à transformer les marchés. Ensuite, l'ONGE et l'entreprise partenaire s'entendent sur un objectif de transformation, d'évolution : l'entreprise souhaite changer ses pratiques et/ou influencer celles de leurs parties prenantes en lien avec le marché (par exemple, les consommateurs) tandis que l'ONGE poursuit l'objectif de l'accompagner dans sa démarche. Les destinateurs sont donc l'ONGE et l'entreprise partenaire. Enfin, l'ONGE en tant que représentante de la société civile tente de répondre aux exigences des citoyens.

« Les partenariats engagés par [l'ONG] sont au service de la protection de la Nature et de l'Environnement » (185)

« Notre parti-pris : co-construire avec les entreprises des projets exigeants, au plus près de leurs réalités et des attentes des citoyens » (186)

- ***Destinataires***

La nature, tout comme dans le récit principal, est la première bénéficiaire de la quête. L'objectif est de réduire l'empreinte écologique des entreprises et donc de protéger l'environnement. Mais elle n'est pas seule bénéficiaire, les entreprises et l'ONGE constituant également les destinataires de l'action. La quête vise à faire « évoluer » l'entreprise et « améliorer » leurs pratiques. Le héros accompagne les entreprises dans ce qui peut être considéré comme une forme de rédemption pour le mieux. L'ONGE quant à elle peut être présentée comme bénéficiaire dans le sens où la mise en œuvre d'une convention implique l'apport de ressources

de la part de chacun des partenaires, et que la transformation du marché lui permet de répondre à son objet principal.

« Ce qu'ils produisent, comment et où ils le produisent, sont autant de sujets qu'il nous faut prendre à bras le corps, avec eux, pour la planète comme pour leur propre avenir et celui de leurs salariés. » (187)

- **Adjuvants**

L'importance du rôle des entreprises est mise en avant. Les entreprises responsables des dégradations sur l'environnement, qui ont un statut notamment d'opposants dans le récit principal, deviennent ainsi les acteurs grâce à qui le changement est possible :

« L'entreprise est ainsi à la fois à la source du problème et au cœur de la solution. » (163)

Mais c'est le partenariat, en tant que convention qui permet de concrétiser la démarche. Elle permet de fixer le cadre de la collaboration ainsi que des objectifs concrets. Il permet également pour l'ONG d'obtenir les moyens de son action grâce au soutien technique et financier du partenaire.

« Pour être solide, chaque partenariat s'appuie sur une convention adaptée et précise » (189)

Le dialogue apparaît également comme un élément essentiel dans le sens où il est ce qui permet et justifie une approche par les partenariats. Sans lui, il ne peut y avoir de collaboration ou d'action concertée. Le dialogue est « engagé », « continu », et « constructif ».

« Les partenariats entre une organisation non gouvernementale (ONG) et une entreprise impliquent de s'engager dans un dialogue constructif tout en intégrant certaines négociations sur des enjeux environnementaux concrets. » (190)

Enfin, le héros agit en lien avec l'entreprise sur la base de valeurs fortes. Le héros rappelle son indépendance, sa transparence, et son militantisme. Si elle accompagne les entreprises en vue de trouver des solutions innovantes en faveur de l'environnement, l'ONGE insiste sur le caractère combatif de son action, excluant toute complaisance vis-à-vis des acteurs économiques (198) (199) (200).

- **Opposants**

La collaboration établie en vue de transformer les marchés n'est pas sans risque. Parmi ces

risques figure un risque d'image pour l'ONGE, et plus particulièrement le fait d'être considérée comme une caution environnementale pour l'entreprise.

Aussi, certaines entreprises peuvent apparaître comme des opposants : il s'agit par exemple des entreprises qui ne respectent pas le cadre du partenariat ; ou celles qui défendent des valeurs contraires à ce que promeut l'ONGE. Ainsi, des listes noires sont parfois établies en vue d'exclure certains secteurs de toute forme de collaboration.

« La démarche partenariale [de l'ONG] est encadrée par une gestion attentive des risques, une approche sélective des entreprises et des règles strictes, pour accompagner efficacement les entreprises »

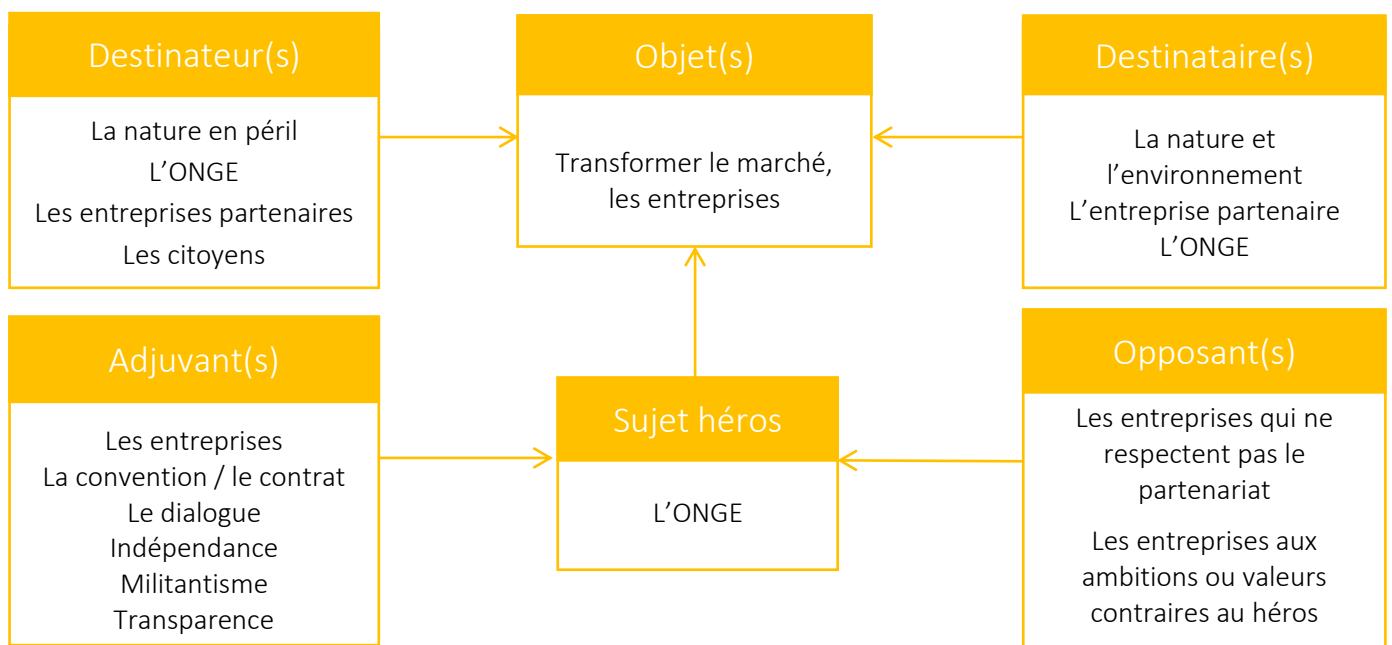


Figure 15: Le schéma actanciel du troisième récit : les partenariats de transformation

Aborder le récit comme texte, sur la base du schéma narratif et du schéma actanciel de Greimas permet de décrire les performances des ONG environnementales. **Ce chapitre permet ainsi de répondre à la question : comment définir les performances des ONG environnementales ?**

Les schémas narratifs permettent non seulement d'inscrire les événements dans plusieurs temporalités, tout en assurant une cohérence entre elles, mais aussi de distinguer les multiples performances impliquant des motivations et visées distinctes. Le schéma actanciel quant à lui permet d'identifier pour chacune des actions-performances l'ensemble des éléments qui les initient, les contraignent ou au contraire les favorisent. Cela permet notamment de replacer la

nature et l'environnement au cœur de l'action des ONGE, au même titre que les autres parties prenantes de l'organisation telles qu'elles sont définies par la théorie de Freeman (1984).

L'analyse documentaire concernant les quatre ONGE considérées nous a permis, à travers l'identification des trois récits, de mieux comprendre la signification des performances de l'ONGE dans le cadre des partenariats avec les entreprises privées. Le premier récit est le récit principal, axé sur sa mission statutaire de protection de la nature et de l'environnement. L'ensemble des autres récits de l'organisation s'organisent temporellement autour de ce récit principal : nous les appelons les récits secondaires. Parmi eux, nous avons identifié deux récits mettant en scène les partenariats avec les entreprises privées : (1) le récit de l'ONG gestionnaire et (2) le récit des partenariats de transformation. Le récit de l'ONG gestionnaire s'articule autour d'une performance d'ordres économique et budgétaire. L'objectif poursuivi est la pérennité financière, permise notamment grâce aux financements issus de partenariats avec les entreprises qui deviennent alors destinateurs du récit. Ensuite, le récit des partenariats de transformation organise l'action autour de la transformation des marchés. Il s'agit de faire changer les pratiques des entreprises en vue de diminuer leur impact sur la nature et l'environnement. Les entreprises partenaires se trouvent alors à différents niveaux du récit : elles sont à la fois destinateurs et bénéficiaires de l'action. À l'issue de cette analyse, on peut ainsi observer que, si l'on retrouve des acteurs communs sur l'ensemble des récits (la nature, l'ONG, les entreprises ...), leur place dans le schéma actanciel peut varier d'un récit à l'autre. Ces différentes fonctions qui les caractérisent modifient ainsi le sens qui est donné à l'action de l'ONGE, qui reste, quant à elle, le sujet principal. Ce sont ces différences qu'il nous paraît intéressant d'observer, car elles permettent de mettre en avant les tensions contradictoires identifiées dans notre cadre théorique.

La seconde partie d'analyse consiste à s'intéresser à la façon dont l'ONGE articule l'ensemble de ces éléments du récit en vue de convaincre, justifier et légitimer le recours aux partenariats privés par rapport à sa mission principale de protection de la nature et de l'environnement. Car l'ONGE n'est pas seulement sujet-héros du récit, elle est également l'énonciatrice de ce récit. En racontant son histoire, et par là même ses performances, elle fait part d'une intention par le biais de stratégies discursives. Aussi, nous nous intéresserons au point de vue des salariés qui, en tant que récepteurs et interprétants du récit, participent au processus de légitimation de la pratique. Il s'agit alors d'observer la façon dont est racontée la performance, et comment celle-ci est interprétée : l'histoire, telle qu'elle est racontée par l'ONGE paraît-elle cohérente et

satisfaisante par rapport à ce que les membres en attendent ? Comment les salariés, par le biais de l'interprétation, participent-ils à définir la performance de l'ONGE ? **Du texte, nous portons désormais notre attention sur l'histoire racontée, c'est-à-dire sur le processus narratif.**

Notre première analyse des récits nous a permis de définir les performances des ONGE. Notre deuxième objectif de notre analyse consiste désormais à s'intéresser à la place des partenariats entreprises dans le cadre de ces performances. En effet, nous avons vu dans notre partie théorique que la relation de partenariats crée une forme de contradiction paradoxale entre d'une part une logique écologiste et d'autre part une logique managériale. Cette tension, d'ordre identitaire, amène l'organisation et ses membres à faire sens de ces contradictions : l'organisation est dans une démarche de justification de la pratique, tandis que les membres se trouvent dans une posture d'interprétation. Ces deux postures s'intègrent dans un processus de légitimation, c'est-à-dire que les membres, comme l'organisation, vont tenter de répondre à la question « Pourquoi faisons-nous cela ? », ou « en quoi cela est-il ou non la bonne chose à faire ? ». Pour aborder ce sujet, nous sortons donc du domaine du texte pour nous intéresser à la relation entre une organisation énonciatrice d'un discours et des membres interprétants. En d'autres termes, l'ONGE n'est plus seulement le héros du récit, mais celle qui raconte l'histoire à un certain nombre d'interlocuteurs parmi lesquels, ses propres salariés. Cette relation énonciateur-interprétant constitue le cœur d'un processus narratif qui se construit en fonction de l'intention de l'une et de la perception de l'autre.

Pour ce faire, il convient **dans un premier temps** de s'intéresser à l'ONGE en tant qu'énonciatrice du discours. Grâce à l'analyse du récit réalisée dans le chapitre précédent, nous identifions les tensions paradoxales existantes entre la performance du récit principal et celle du récit de l'ONGE gestionnaire. Après avoir identifié la nature de ces paradoxes, nous analyserons les stratégies discursives mises en place par l'ONGE énonciatrice en vue de légitimer ses pratiques.

Dans un second temps, nous aborderons l'interprétation de ces récits par les membres de l'ONGE, à savoir les salariés et les anciens salariés des quatre organisations étudiées. L'analyse du processus de légitimation se base sur les travaux de Van Leeuwen (2007) et de Vaara et al (2006) qui nous proposent une grille axée sur cinq différentes catégories : la rationalisation, la moralisation, la normalisation, l'autorisation et enfin la narrativisation. La narrativisation nous

servira de synthèse pour reconstituer et compléter les récits de l'ONGE sur la base de la perception de ses membres.

| | | | |
|---|--|------------------|--|
| 1. Analyse des récits et définition des performances | Récit principal des ONG environnementales : la protection de la nature et de l'environnement | Schéma narratif | |
| | | Schéma actanciel | |
| | Récit secondaire : l'ONG gestionnaire | Schéma narratif | |
| | | Schéma actanciel | |
| | Récit secondaire : les partenariats de transformation | Schéma narratif | |
| | | Schéma actanciel | |

| | | | |
|---|--|--|-------------------------------------|
| 2. Analyse du processus narratif et légitimation | L'ONG comme énonciateur du discours : légitimation comme processus de justification | L'acceptation passive comme gestion des paradoxes des partenariats | |
| | | La transcendance comme gestion des paradoxes des partenariats | |
| | Les salariés comme récepteurs du discours : la légitimation comme processus d'interprétation | Légitimation par la rationalisation | Légitimation par la narrativisation |
| | | Légitimation par la moralisation | |
| | | Légitimation par la normalisation | |
| | | Légitimation par l'autorisation | |

Figure 16 : Etape 2 – Analyse du processus narratif et légitimation

9.1 L'ONGE comme énonciatrice du discours : légitimation des partenariats

Les ONGE ne sont pas que héros du récit, elles sont également énonciatrices d'un discours. Elles sont à la fois celles qui agissent, celles qui racontent l'histoire, et celles qui doivent convaincre un auditoire dans lequel figurent en première place, sur les questions d'ordre identitaire et idéologique, les membres de l'organisation.

Les textes composant notre corpus de données, parmi lesquels figurent ceux présents sur les sites Internet ou les rapports d'activités, mettent en scène l'ONGE elle-même. Comme nous l'avons vu précédemment, l'ONGE est le plus souvent le sujet de l'action. Néanmoins, elle s'exprime également à travers le collectif. L'ONGE personnalisée est constituée d'hommes et

de femmes agissants. C'est donc le « nous » qui est utilisé comme sujet d'action. « *Mais nous agissons : nous avons retroussé nos manches* » (ONG1). Le « nous » constitue bien une unité jusqu'à pouvoir réaliser un travail introspectif (« *Dans ce travail introspectif et prospectif, nous n'oublions pas nos réussites.* »). L'utilisation du pronom « nous » intègre principalement les membres de l'organisation, mais peut aussi comprendre l'ensemble des parties prenantes ayant un rôle à jouer dans ce combat en faveur de l'environnement. C'est le cas par exemple des entreprises lorsqu'il est question de partenariats.

Certains témoins au sein de ce collectif sont également mis en scène, à commencer par les représentants bénévoles ou salariés. L'Édito est écrit sous la plume du ou de la Président(e) et/ou du ou de la directeur/directrice et fait parfois figure de témoignage. Le ou la présidente est souvent le témoin face à une nature en péril, à une actualité dense ou à la mobilisation citoyenne (« *Je vois les citoyens qui se lèvent, partout sur la planète, pour dire qu'ils veulent agir, des entreprises qui se mettent en ordre de marche, des collectivités qui s'organisent.* »). Ils se trouvent ainsi à s'exprimer dans le cadre d'un rapport annuel comme si cela était un carnet de bord voire un journal intime (« *Je songe [...]* »). Le locuteur fait part de ses sentiments et le lecteur se trouve alors dans la posture du confident.

Sur les questions relatives à la gestion ou aux partenariats, le « je » laisse place soit à un « nous » collectif et englobant, permettant d'insister sur la collaboration, soit à l'usage du nom de l'organisation comme sujet de l'action. Dans le second cas de figure, le ton se veut plus neutre et distant, l'objectif étant de délivrer de l'information plus factuelle.

Ainsi, ce qu'il faut comprendre via l'usage de ces différents pronoms, c'est qu'à travers ces différentes voix, l'ONGE se trouve bien dans une posture d'énonciatrice dotée d'une intention vis-à-vis de récepteurs-interprétants qu'elle vise à convaincre de la légitimité de son action. Dans le cadre du chapitre précédent, nous avons identifié les performances de l'ONGE que nous avons réparti en trois principaux récits : le récit principal de protection de la nature et de l'environnement (**récit 1**), le récit de l'ONG gestionnaire (**récit 2**) et le récit des partenariats de transformations (**récit 3**). Après avoir défini le caractère paradoxal existant entre le récit 1 et le récit 2, nous nous intéresserons aux stratégies discursives mises en place par les ONGE afin de faire sens de ces tensions contradictoires, au cœur desquelles se trouve notamment la relation de partenariats. La narration devient alors un outil de gestion à disposition de l'organisation-énonciatrice.

« Pour moi ce n'est pas la question de la performance. Pour moi la vraie question est l'adéquation entre le cœur et la raison. [...] la question est qu'on est obligé de gérer deux courants qui peuvent être contradictoires, avec un courant rationaliste, professionnel, etc. Parce que on pourrait se contenter si on était une assoc' hors sol, [...] d'avoir des positions dans l'absolu dogmatiques. Mais comme on est des gestionnaires : [...] on est obligés d'être pragmatiques. »

Extrait de l'entretien avec un dirigeant d'ONG

Chaque type de discours mobilise des thèmes spécifiques, mis en avant grâce aux outils sémiotiques. On identifie des thèmes tels que la nature, la transition écologique, l'intérêt général et le collectif d'une part, et le financement, la stratégie, le chiffre et la robustesse de l'organisation d'autre part. L'identification de ces thèmes nous permet de mettre en avant le caractère paradoxal existant entre ces deux récits. Ces thèmes sont retranscrits dans le tableau ci-dessous.

| Thèmes attribués à une logique écologiste | Thèmes attribués à une logique managériale |
|--|---|
| Long terme | Court terme |
| Intérêt général | Intérêt privé |
| Mobilisation collective | Contrat |
| Nature | Chiffre |
| Sciences | Stratégie |
| Harmonie | Financement |
| Démocratie | Équilibre |
| | Entreprise |

Tableau 8: identification des thèmes - logiques écologiste vs managériale

Nous identifions que chacun des deux récits (récit 1 et récit 2) se rapporte respectivement à un type de discours, l'un portant sur un discours de type écologiste, le second se portant sur un

discours de type managérial. Cette distinction fait apparaître des tensions paradoxales entre les deux récits. Celles-ci peuvent être décomposées en trois catégories : les tensions relatives au temps ; celles relatives à l'échelle, c'est-à-dire opposant la prise en compte de l'organisation dans le cadre de ses affaires internes et l'organisation dans le cadre de son environnement externe ; enfin, celles concernant les parties prenantes, parmi lesquelles, les partenaires de type entreprises.

- **Tensions relatives au temps :**

Dans le cadre du récit principal, l'action de l'ONG est motivée par son devoir envers la nature et les citoyens. La nature et l'environnement, tout comme la démocratie sont au fondement d'une vision d'une idéologie, d'un projet de société de long terme. Le résultat de l'action d'une ONG sur la nature et l'environnement ne peut s'observer que sur des temps longs, forçant ainsi l'organisation à composer avec le « temps compagnon » tel que décrit par Chesneaux (1998). Dans le cadre du récit de l'ONG gestionnaire, la relation avec les financeurs repose sur des contrats de courtes durées : ces derniers financent des actions dont les retombées ou les résultats doivent être observables. La publication des rapports annuels est établie dans cet objectif : les résultats concernent aussi bien l'action que la gestion des comptes. On peut noter une présence de plus en plus importante des chiffres dans ces rapports, et notamment la place des infographies sur certains d'entre eux pour illustrer non plus seulement les comptes, mais aussi les résultats d'activité sur les projets mis en place par l'organisation. Ces chiffres, au cœur du temps paramètre (Chesneaux, 1998) et caractéristiques d'une logique managériale, se focalisent sur des résultats de court terme (nombre de retombées médiatiques, nombre de « like », nombre de personnes mobilisées sur un événement).

- **Tensions entre le niveau micro (affaires internes) et niveau macro (environnement de l'organisation) :**

La performance du récit principal est axée sur des considérations externes à l'ONG : elle poursuit une mission d'intérêt général au profit de la nature, des hommes et des femmes et non pour elle-même. Cette activité est permise grâce à une action collective, c'est-à-dire établie en lien avec les parties prenantes. Le récit de l'ONG gestionnaire est davantage autocentré. En recherchant la pérennité financière, l'ONG sert ses intérêts propres, c'est-à-dire, une bonne santé financière voire sa survie. Elle établit une stratégie en interne en vue d'assurer une bonne gestion de ses ressources. Nicole D'Almeida (2004) nomme ce type de récit, « récit de la maisonnée », ce qui illustre bien l'échelle domestique à laquelle il se réfère. Ces différents

niveaux dans lesquels est appréhendée l'action mobilisent ainsi des valeurs différentes opposant l'intérêt général d'un côté et l'intérêt privé de l'autre.

- **Tensions concernant les parties prenantes (entendues au sens large, c'est-à-dire incluant la nature) :**

La fonction des parties prenantes diverge selon les récits. On peut noter que dans le récit principal, la nature occupe une place centrale : elle est à la fois celle qui motive l'action (elle est destinataire), et ce vers quoi l'action est dirigée (elle est bénéficiaire de l'action). À l'inverse, dans le cadre du récit de l'ONG gestionnaire, le destinataire principal est l'ONG elle-même puisque sa survie est en question, tandis que le destinataire est incarné par la figure du financeur (qu'il soit public ou privé). De fait, la nature est plus en retrait dans le récit secondaire.

Aussi, on note également des tensions relatives à la place des entreprises dans les récits. Dans le récit principal, même si ces dernières peuvent faire partie de l'action collective indispensable à l'action, elles sont également identifiées comme des opposantes du fait de leur impact sur l'environnement et de leur activité de lobby. Ainsi, l'entreprise peut aider comme elle peut empêcher l'action de protection de la nature et de l'environnement. Dans le cadre du récit secondaire, l'entreprise, en tant que financeur, a un rôle plus déterminant : elle est le destinataire et à ce titre, elle est celle à qui l'ONGE doit rendre des comptes et celle qui détermine l'issue favorable ou défavorable de l'action (c'est-à-dire le maintien ou le retrait des financements). Or, l'intérêt de l'entreprise n'est pas nécessairement compatible avec l'intérêt de la nature. Ainsi, une entreprise peut être à la fois celle qui impacte l'environnement et celle qui finance l'ONGE.

En développant des partenariats avec les entreprises privées, les ONGE accentuent ces tensions paradoxales. En effet, les entreprises s'inscrivent davantage dans des temporalités courtes, poursuivent des intérêts privés et ont une activité qui va à l'encontre des objectifs premiers de l'ONGE dans la mesure où elle repose sur l'exploitation ou la consommation de ressources.

« L'entreprise est ainsi à la fois à la source du problème et au cœur de la solution. »

Site Internet, ONG2

| Éléments du paradoxe entre récit 1 (R1) et récit 2 (R2) | | Type de discours | Nature du paradoxe |
|---|----------------------------------|------------------|---|
| DESTINATAIRE(S) | | | |
| R1 | La Nature / les citoyens | Ecologiste | Intérêt général |
| | | | Temps long |
| | | | Contrat non financier |
| R2 | Les financeurs | Managérial | Intérêts particuliers |
| | | | Temps court |
| | | | Contrat financier |
| OBJET(S) | | | |
| R1 | La transition écologique | Ecologiste | Intérêt général et changement de modèle de société |
| R2 | La pérennité organisationnelle | Managérial | Intérêt particulier et équilibre des ressources financières |
| DESTINATAIRE(S) | | | |
| R1 | La Nature | Ecologiste | Intérêt général |
| R2 | L'organisation ONG | Managérial | Intérêt particulier |
| ADJUVANT(S) | | | |
| R1 | Action collective | Ecologiste | Externe à l'ONG |
| R2 | Stratégie | Managérial | Interne à l'ONG |
| OPPOSANT(S) | | | |
| R1 | Les entreprises et lobbies, Etat | Ecologiste | Entreprises comme éléments d'opposition |
| R2 | Etat | Managérial | Entreprises non présentes comme éléments d'opposition |

Tableau 9: Identification des paradoxes entre le récit 1 et le récit 2

Analyse du processus narratif : les stratégies discursives de l'ONGE pour gérer le paradoxe

Après avoir identifié l'existence de tensions paradoxales entre le récit principal et le récit de l'ONGE gestionnaire, la suite de nos travaux consiste à s'interroger sur la façon dont les ONGE gèrent et justifient les tensions paradoxales via des stratégies discursives. Nous nous intéressons en particulier à la stratégie relative à la justification des partenariats avec les entreprises privées. Dans le cadre des discours des ONGE, nous constatons, sur la base des travaux de Wendy Smith et Marianne Lewis (2011), et Nicole Giroux (2000) deux principales stratégies : la **stratégie d'acceptation passive** et la **synthèse**. Nous verrons ainsi le rôle du troisième récit identifié, c'est-à-dire le récit des partenariats de transformation.

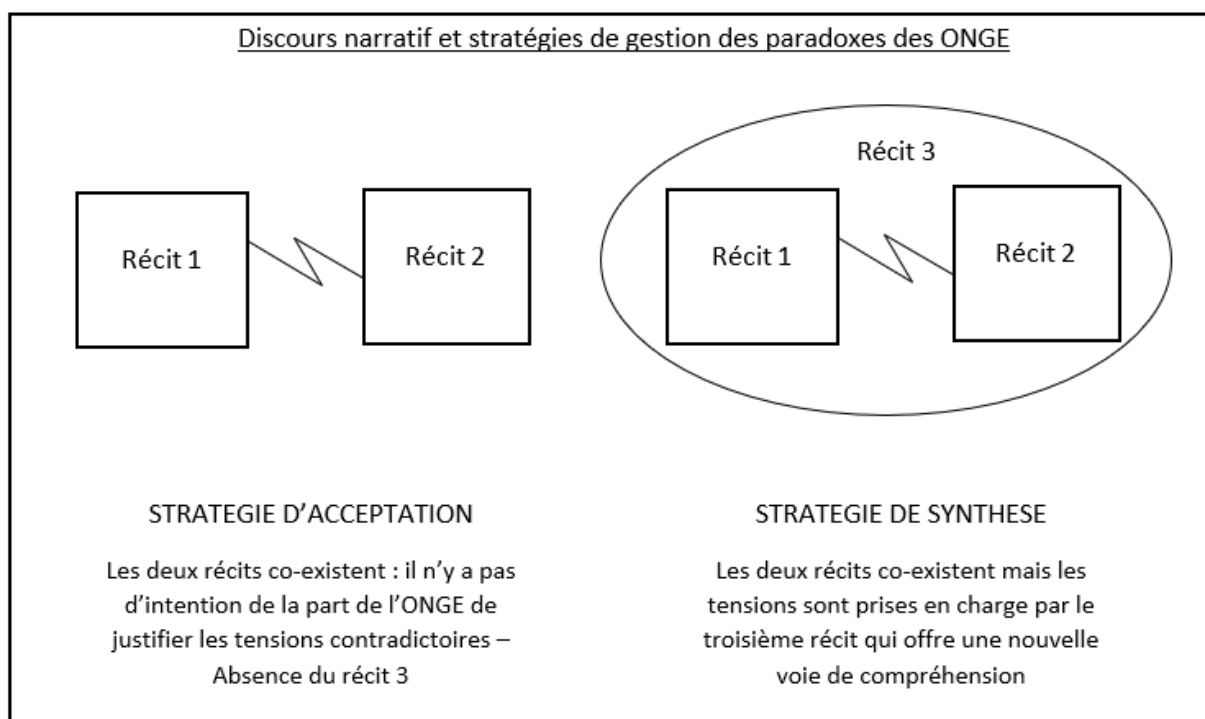


Figure 17: Discours narratif et stratégies de gestion des paradoxes

Paradoxe des partenariats : stratégie de l'acceptation passive

La stratégie que nous appelons ici « passive » consiste à privilégier la libre interprétation des tensions (Giroux, 2000), et pourrait être résumée par la formule du « laisser faire ». L'usage du terme « passif » vient en opposition à une démarche qui se voudrait active, car l'organisation, dans ce cas de figure, ne semble pas chercher à convaincre. Les partenariats font partie de son mode de fonctionnement. Ainsi, le discours de l'ONGE repose principalement sur un discours de type informatif. Le discours informatif vise à faire état de données ou d'événements tels qu'ils se sont effectivement passés ou prévus, sans agencement particulier (D'Almeida, 2012). Nous observons que deux des ONGE sur les quatre observées recourent de façon privilégiée au discours de type informatif : l'ONG3 et l'ONG4. Concernant les partenariats, le discours informatif porté par les ONG environnementales sert principalement à présenter la liste des partenaires, leur activité, les budgets qui sont attribués :

- Les partenaires sont ainsi présentés sous forme de listes, le plus souvent par ordre alphabétique, et l'affichage des logos. Des liens vers les sites Internet des entreprises partenaires sont accessibles via la page internet de l'ONGE.

- L'activité des entreprises ainsi que le projet sur lequel porte le partenariat sont mis en avant : « Depuis 2003, 45 programmes de [l'ONG4] ont été soutenus par [telle Entreprise]. Ces programmes portent principalement sur la protection d'espaces naturels menacés, notamment les zones humides et d'espèces sensibles »⁵⁹.
- Les ONGE précisent également les montants dont elles bénéficient à travers la présentation des budgets (information financière). La contribution de l'entreprise peut porter uniquement sur du mécénat ou sur la réalisation d'un projet commun. Certains des partenaires peuvent par ailleurs être qualifiés par une appellation spécifique telle que « partenaires fondateurs » (ONG3) ou « grands partenaires » (ONG4), ce qui sous-entend un soutien plus important de la part de ces derniers (« Les grands partenaires ont avec [l'ONG4] un engagement pérenne et fort en faveur de la biodiversité, tant dans la mobilisation des équipes que le déploiement stratégique de moyens techniques et financiers. La prise en compte de la nature fait partie intégrante de leur feuille de route. »⁶⁰)

L'information sert à l'*accountability*, dans le sens où elle permet à l'ONGE de rendre des comptes sur son activité, et ce dans un souci de transparence vis-à-vis de ses parties prenantes (sympathisants, donateurs, bénévoles, etc.).

De façon moins importante, le discours argumentatif peut aussi être mobilisé en vue d'expliquer l'intérêt ou le cadre des partenariats. On apprend alors que les partenariats servent avant tout à soutenir l'action de l'ONGE, mais aussi à effectuer un échange d'expertise ou à agir auprès des parties prenantes de l'entreprise. On apprend ainsi que la sélectivité et l'expertise de l'ONGE sont garantes d'un savoir-faire pour mener à bien des partenariats.

« Au-delà de la mobilisation et de la communication institutionnelle, la Fondation peut contribuer à la réflexion de ses partenaires en les conseillant sur leur démarche environnementale, ou toute autre question en lien avec les enjeux écologiques, en fonction de ses ressources et de l'expertise interne ou associée à travers son Conseil Scientifique. » (ONG3)

« Il ne faut pas se tromper de partenaire, c'est pour cela que [l'ONG] est sélective. » (ONG4)

⁵⁹ Extrait du site internet de l'ONG4, pages Partenaires, 2021

⁶⁰ Ibid

Paradoxe des partenariats : la stratégie de synthèse

La deuxième stratégie porte sur la synthèse (Giroux, 2000 ; Poole et Van de Ven, 1989). Elle est également évoquée sous le terme de transcendance dans le cadre de la littérature (Smith, 2000). Comme nous l'affirment Amaury Grimand et al (2018, p.73), " *la transcendance (Gibbs, 2009 ; Smith et al., 2010 ; Smith et Lewis, 2011 ; Clegg et Pina e Cunha, 2017) s'affronte au paradoxe en l'intégrant dans un nouveau cadre de référence, la production d'une nouvelle synthèse (qui peut s'incarner dans un concept tiers et médiateur) qui efface la controverse précédente et inscrit l'organisation dans une dynamique d'apprentissage*". La synthèse (ou transcendance) consiste ainsi à proposer, à partir des paradoxes, une troisième voie de compréhension. Il s'agit de les envisager davantage dans une relation de complexe interdépendance que dans un rapport de concurrence. La synthèse ne résout pas le paradoxe, elle offre une nouvelle possibilité de lecture.

Pour ce faire, l'ONGE s'appuie sur le **discours narratif**. Nous constatons, à travers notre première analyse, que le troisième récit, qui est le récit des partenariats de transformation, remplit cette fonction de synthèse.

| Eléments du paradoxe entre récit 1 (R1) et récit 2 (R2) | | Type de discours | Nature du paradoxe | Récit 3 (R3) comme synthèse | Justification du R3 comme synthèse |
|---|----------------------------------|------------------|---|---|---|
| DESTINATEUR(S) | | | | | |
| R1 | La Nature / les citoyens | Ecologiste | Intérêt général Temps long Contrat non financier | Les destinataires du R3 sont la nature, les citoyens ainsi que les entreprises partenaires engagées. | Dans le partenariat de transformation, l'action est principalement motivée par la volonté d'établir un projet commun de protection de la nature et de l'environnement. L'entreprise reste destinataire mais l'intention est différente. |
| R2 | Les financeurs | Managérial | Intérêts particuliers Temps court Contrat financier | | |
| OBJET(S) | | | | | |
| R1 | La transition écologique | Ecologiste | Intérêt général et changement de modèle de société | L'objet du R3 est la transformation des marchés | En visant la transformation des marchés, l'objet dépasse le cadre de l'organisation. |
| R2 | La pérennité organisationnelle | Managérial | Intérêt particulier et équilibre des ressources financières | | |
| DESTINATAIRE(S) | | | | | |
| R1 | La Nature | Ecologiste | Intérêt général | Les destinataires du R3 sont la nature, l'ONG et l'entreprise partenaire | Le partenariat ne profite pas seulement à l'ONG elle-même mais aussi à la nature grâce à l'engagement des entreprises dans une démarche d'amélioration |
| R2 | L'organisation ONG | Managérial | Intérêt particulier | | |
| ADJUVANT(S) | | | | | |
| R1 | Action collective | Ecologiste | Externe à l'ONG | Les principaux adjuvants du R3 sont : le dialogue avec les entreprises privées et la convention de partenariats | Les partenariats permettent une action conjointe dans le sens où ils engagent, via un contrat, l'ONG et l'entreprise |
| R2 | Stratégie | Managérial | Interne à l'ONG | | |
| OPPOSANT(S) | | | | | |
| R1 | Les entreprises et lobbies, Etat | Ecologiste | Entreprises comme éléments d'opposition | Les opposants du R3 sont les entreprises qui ne souhaitent pas s'engager et améliorer leurs pratiques | En qualifiant les entreprises comme opposants, cela permet de prendre en considération l'impact qu'elles génèrent sur la nature et l'environnement. |
| R2 | Etat | Managérial | Entreprises non présentes comme éléments d'opposition | | |

Tableau 10: Le récit des « Partenariats de transformation » comme synthèse des récits 1 et 2

Si le récit principal et le récit de l'ONG gestionnaire mettent en avant des ambiguïtés contradictoires, le récit des partenariats de transformation semble au contraire les atténuer. En effet, si le partenariat de transformation repose sur un contrat financier de court terme, son objet qui se traduit par une transformation de l'entreprise, voire des marchés, repose sur un objectif de long terme (thèmes : durabilité, transformation). La nature se trouve de nouveau au centre de l'attention, car l'objectif de transformation doit bénéficier en premier lieu à la nature et l'environnement, même si elle profite également à l'ONGE qui bénéficie de financements et à l'entreprise qui « améliore » ses pratiques. Les conséquences de l'activité de l'entreprise sur la nature et l'environnement sont ainsi prises en compte : l'entreprise est considérée comme étant tout à la fois le problème (son action implique des conséquences durables sur l'environnement) et comme la solution (l'amélioration de ses pratiques peut transformer le marché et avoir une action bénéfique sur la nature). Enfin, la mise en place d'un partenariat favorise l'action collective dans le sens où la convention permet d'engager tant l'ONGE que l'entreprise et qu'elle implique une relation reposant sur le dialogue (thèmes du dialogue, de l'engagement, de la collaboration). Le troisième récit permet ainsi de faire co-exister deux logiques, l'une écologiste, l'autre managériale. Les partenariats font l'objet d'une nouvelle quête (la transformation des marchés) qui s'intègre à la quête principale (la transition écologique) et est cohérente avec le récit de l'ONG gestionnaire. En cela, il remplit une fonction de synthèse. Par ailleurs, nous constatons que, pour appuyer cet effet de synthèse, l'ONGE a également recours au **discours argumentatif**. L'ONGE mobilise les trois piliers de la persuasion, à savoir le logos, le pathos et l'ethos. Le logos se base sur la rationalité, l'argument et la preuve ; le pathos repose sur les émotions ; tandis que l'ethos correspond à la construction de l'image de soi dans le discours.

- Le logos : la persuasion par les faits

La justification du recours aux partenariats avec les entreprises se fait sur la base d'arguments reposant sur des faits, des chiffres, et une stratégie rationnelle. Le discours met en avant le rôle déterminant que les entreprises ont à jouer.

« Les 1 000 entreprises les plus émettrices sont responsables de 20% des émissions de GES mondiales. » (ONG2 (205))

Mais si les entreprises sont à l'origine de nombreuses nuisances environnementales, elles sont aussi, selon l'ONGE, porteuses de solutions. Les entreprises ont ainsi un rôle clé, prépondérant, dans une démarche de protection de la nature et de l'environnement. C'est pourquoi l'ONGE construit une stratégie visant à transformer le marché par le biais de l'entreprise.

« Toutes ces entreprises ont un rôle prépondérant à jouer dans la transformation des marchés » (ONG2 (204))

Grâce aux partenariats, l'ONGE vise à modifier non seulement les pratiques des entreprises, mais aussi, grâce à un effet de levier, les pratiques de l'ensemble du marché (notamment celui des matières premières qui est au cœur des enjeux de déforestation et de l'appauvrissement de la biodiversité). Aussi, l'ONGE a pour objectif d'agir sur l'ensemble des parties prenantes avec lesquelles les entreprises interagissent, telles que les consommateurs ou les décideurs publics, et ainsi modifier en profondeur les normes et les comportements.

Les ONGE agissent auprès des entreprises, au même titre qu'auprès des acteurs publics ou des citoyens. Les entreprises sont en somme des acteurs comme les autres. La démarche se veut inclusive et collaborative.

« Parce qu'une organisation ne peut à elle seule donner corps au changement auquel elle aspire, nous continuerons à nouer des partenariats avec les communautés locales et les entreprises multinationales, les gouvernements et les autres ONG, les institutions financières et les agences d'aide au développement, les consommateurs et les chercheurs » (ONG2 (203))

Enfin, les partenariats avec les entreprises ne sont pas seulement le fruit d'un choix, d'une stratégie, cela fait également partie d'un devoir vis-à-vis d'une nature en péril et d'un avenir incertain. L'ONGE sollicite ainsi les émotions de ses interlocuteurs pour justifier sa démarche.

- Le pathos : la persuasion par les émotions

Dans le cadre de son discours, l'ONGE fait appel à trois grandes émotions : l'inquiétude, la responsabilité et la confiance. L'inquiétude est liée à la présentation des enjeux, à la nature en péril. Ce sentiment est renforcé via l'usage de termes tels que « *menacée* », « *inquiétude* », « *urgence* ». L'ONGE interpelle ses parties prenantes en évoquant une situation de « *crise* », voire même d'« *effondrement* » qui les concerne directement ainsi que leurs enfants (les générations futures). Au discours basé sur l'anxiété se succède un discours invoquant la responsabilité de chacun. L'ONGE souhaite mobiliser l'ensemble des acteurs, des citoyens aux entreprises, et évoque pour cela leur devoir d'agir. Cependant, loin d'être inquisitrice, l'ONGE veut mettre en avant l'unité, le collectif poursuivant un but commun. La confiance est essentielle, car elle crée une proximité entre l'organisation et ses interlocuteurs. Ainsi, le discours de l'ONGE peut être résumé en trois temps : la situation est grave ; nous sommes tous responsables ; j'ai confiance dans le fait que nous y arriverons.

« Je suis là, faisant partie intégrante de ce monde, évoluant sans le déranger avec mon sillage qui se referme. Pourtant, chaque année, mon inquiétude grandit. » (ONG2 (201))

« Ce défi environnemental appelle la mobilisation de tous, société civile, politiques, entreprises. » (ONG1 (52))

« Et nous savons que nous pouvons compter sur votre soutien pour les mener à bien. » (ONG2 (202))

La confiance entre l'ONGE et ses parties prenantes est notamment accentuée grâce à une image positive qu'elle renvoie d'elle-même. En d'autres termes, l'ONG, à travers la persuasion par l'ethos, démontre à ses interlocuteurs qu'elle est digne de confiance, notamment sur sa relation avec les partenaires.

- L'ethos : valeurs et image de soi

En affirmant des valeurs, l'ONGE agit sur l'image renvoyée auprès de ses parties prenantes, participant ainsi à désamorcer l'éventuelle contradiction liée au paradoxe. Comme l'affirme Roland Barthes (1970, p.212), l'Ethé correspond aux « *traits de caractère que l'orateur doit montrer à l'auditoire (peu importe sa sincérité) pour faire bonne impression (...) L'orateur énonce une information et en même temps il dit : je suis ceci, je ne suis pas cela* ». Ainsi, l'évocation des partenariats s'accompagne d'un rappel de trois valeurs fondamentales que sont l'indépendance, le militantisme et la transparence. Elle démontre ainsi son intégrité, sa liberté d'agir et sa capacité à mener à bien sa mission première qui est la protection de la nature et de l'environnement dans le respect de l'intérêt général. Dans un même temps, en disant cela, elle infirme d'éventuelles critiques sur toute forme de dépendance vis-à-vis de ses financeurs. Il devient plus difficile de dire d'une organisation que les partenariats influent sur son action lorsque celle-ci affirme son indépendance et son militantisme. Aussi, le dialogue, qui sous-entend une forme d'ouverture d'esprit ou d'ouverture aux autres, apparaît également comme une valeur et démontre un certain positionnement vis-à-vis des acteurs privés.

« Notre politique partenariale est guidée par 3 principes : s'engager autour d'une relation démocratique, s'engager en toute indépendance de parole, s'engager pour un projet écologique ambitieux. » (ONG1 (198))

« Dans le cadre de nos relations avec le monde économique, la force [de l'ONG] réside dans : [...] notre vision stratégique et critique d'ONG militante » (ONG2 (199))

« Cette transparence et cette exigence dans le dialogue engagé, tant pour construire les solutions que pour alerter sur les failles du système, font la

| | | | |
|--|--|--|-------|
| ACCEPTATION | Discours narratif | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Récit 1 sur la protection de la nature et de l'environnement ▪ Récit 2 sur l'ONG gestionnaire | | |
| | Discours informatif | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Noms, logos des partenaires ▪ Budgets, comptes ▪ Objet du partenariat : projet financé, échange d'expertise ▪ Type de partenariat : partenaires fondateurs, mécènes, etc. ▪ Durée du partenariat | | |
| SYNTHESE | Discours argumentatif | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> ▪ L'ONGE choisit ses partenaires ▪ L'ONGE a une expertise | | |
| | Discours narratif | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Récit 1 sur la protection de la nature et de l'environnement ▪ Récit 2 sur l'ONG gestionnaire ▪ Récit 3 sur les Partenariats de transformation comme synthèse proposant une troisième voie de compréhension de la relation ONG-entreprises | | |
| SYNTHESE | Discours informatif | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Noms, logos des partenaires ▪ Budgets, comptes ▪ Objet du partenariat : projet financé, échange d'expertise ▪ Type de partenariat : partenaires fondateurs, mécènes, etc. ▪ Durée du partenariat | | |
| | Discours argumentatif | | |
| | Logos | Pathos | Ethos |
| <ul style="list-style-type: none"> • Entreprises comme problème et solution • Les partenariats comme stratégie | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Anxiété ▪ Responsabilité ▪ Confiance | <ul style="list-style-type: none"> • Indépendance • Militantisme • Transparence | |

Tableau 11: Stratégies discursives des ONGE au sujet des partenariats avec les entreprises

En conclusion, à l'issue de cette première étape, les premiers résultats nous montrent que :

- Le récit principal porte sur la mission première de l'ONGE qui est la protection de la nature et de l'environnement. À ce récit principal s'ajoutent des récits secondaires. Pour notre analyse, nous nous intéressons particulièrement à deux d'entre eux évoquant la place des partenariats dans l'action de l'ONGE (récits détaillés ci-après).
- Le récit 2 porte sur l'ONGE en tant qu'organisation gestionnaire. Nous l'appelons le « récit de l'ONG gestionnaire ». Même si la visée reste la protection de la nature et de

l'environnement, la quête porte principalement sur la bonne gestion, voire même la survie de l'ONGE. Le récit 2, qui porte sur un répertoire idéologique managérial, et donc sur des considérations économiques et des intérêts particuliers, revêt un caractère paradoxal avec le récit principal dont le contenu porte sur une idéologie écologique.

- Le récit 3 permet de faire la synthèse entre le récit 1 et le récit 2. Le récit 3 porte sur les partenariats de transformation (nous l'intitulons donc le « récit des partenariats de transformation »). Les partenariats font ainsi la jonction entre d'une part la nécessité de financement des activités et d'autre part la visée d'une transition écologique permise, selon les ONG, grâce à la transformation des marchés. Cette gestion du paradoxe par correspond à la « synthèse », ou « transcendance », c'est-à-dire que l'organisation offre un nouveau cadre de référence permettant de faire sens des partenariats.

L'existence de tensions paradoxales liées aux différentes performances des ONGE, opposant une logique écologiste à une logique managériale, est amplifiée par le recours aux partenariats avec les entreprises privées. En effet, leurs relations avec ces dernières impliquent plusieurs ambiguïtés contradictoires avec la mission principale de protection de la nature et de l'environnement. Face à ces tensions, l'ONG-énonciatrice met en place des stratégies discursives, soit basée sur l'acceptation passive (c'est-à-dire favorisant la libre appréciation des tensions et ambiguïté par ses interlocuteurs), soit sur un effet de synthèse. Dans le second cas, le discours narratif est essentiel, car la synthèse (ou transcendance) est permise grâce au troisième récit qui est le récit des partenariats de transformation. Le récit 3 permet d'apporter de la cohérence sur la pratique des partenariats et donc d'agir sur la légitimité perçue. Car l'interprétation de ces discours est également une étape essentielle pour définir la performance. En effet, malgré les stratégies de l'organisation, si l'histoire racontée ne convainc pas ceux vers qui elle est destinée, les pratiques de l'ONGE impliquant les partenariats peuvent être remises en cause.

Dans la suite de nos travaux, nous nous intéressons donc à l'interprétation des récits et performances qui est faite par les membres de l'organisation. À travers cette analyse, il s'agit de répondre aux questions suivantes : **comment sont interprétés les récits et performances par les salariés de l'organisation ? Comment parviennent-ils à faire sens du paradoxe identitaire de l'ONGE ? Les stratégies discursives mises en place par les ONGE, que ce soit celle de l'acceptation passive ou de synthèse, suffisent-elles à légitimer la pratique des partenariats avec les entreprises privées ?**

9.2 Analyse du processus narratif : interprétation et légitimation des discours de l'organisation par les salariés

Après avoir analysé le processus narratif sous l'angle de l'énonciateur, nous nous intéressons désormais à l'interprétation. L'ONG-énonciatrice s'adresse à différents publics parmi lesquels figurent les membres de l'organisation, et plus particulièrement les salariés. Les salariés se trouvent ainsi dans une posture de récepteur-interprétant du récit. Cette interprétation se fait non seulement sur la base de l'histoire qui leur est racontée, mais aussi sur un processus individuel et collectif de construction de sens. Les salariés participent activement à la construction de l'identité organisationnelle. Leur perception des pratiques de l'organisation est en cela essentielle. Pour rappel, l'identité organisationnelle naît d'une interaction dynamique entre des affirmations identitaires (énonciation des discours par l'organisation) et des compréhensions de l'identité par ses membres (interprétation) (Ravasi et Schultz, 2006). De la sorte, les salariés participent à la définition de ce qu'est et ce que fait l'organisation en adhérant ou non aux discours portés par l'ONG. En d'autres termes, les salariés peuvent être amenés à se poser la question de savoir si telle pratique est légitime, c'est-à-dire perçue comme acceptable et appropriée dans un système socialement construit de normes, valeurs et définition (Suchman, 1995).

Le discours organisationnel ne repose pas exclusivement sur les supports de communication externes, mais aussi sur des échanges internes, formels ou informels qui participent activement à la construction identitaire de l'ONGE. Des conversations entre salariés, des emails, des réunions ou notes internes sont autant de supports qui participent à l'activité narrative de l'organisation (Giroux et Marroquin, 2005). Aussi, une réflexivité personnelle (voire collective dès lors qu'elle est partagée par plusieurs membres de l'organisation) permet l'établissement d'un jugement critique qui peut différer de ce qui est porté par l'organisation. Ainsi, dans le cadre des entretiens semi-directifs réalisés dans le cadre de notre recherche, les salariés incarnent une double posture : ils sont à la fois énonciateurs dans le sens où ils racontent ce qu'est l'organisation à un acteur tiers (le chercheur), mais aussi interprétants, leur jugement personnel interférant sur la façon dont ils perçoivent l'activité de l'ONG.

À travers la grille d'analyse telle que définie par Vaara et al (2010) et de Van Leeuwen (2007), nous analysons les discours de légitimation (ou de délégitimation) établis par les salariés afin

de justifier ou non les partenariats avec les entreprises privées. Le processus de légitimation repose sur cinq principaux axes : la normalisation (conformité, habitudes) ; l'autorisation (autorités, les normes) ; la rationalisation (instrumentale, théorique) ; la moralisation (valeurs) ; et enfin la narrativisation. L'analyse de la légitimation permet de compléter les récits portés par l'ONGE concernant le recours aux partenariats avec des entreprises privées. Ainsi, à l'issue de l'analyse de la légitimation, nous compléterons les schémas actanciels issus de l'analyse des récits de l'organisation sur la base des interprétations des salariés. De la sorte, il s'agit d'identifier les nouveaux actants voire les nouveaux récits déterminant les performances des ONGE dans le cadre des partenariats établis avec les entreprises privées.

Interprétation et processus de légitimation

Comme nous avons pu le voir dans le cadre de la revue de littérature, l'interprétation passe notamment par un processus de légitimation ou de délégitimation de la part des récepteurs du discours. En d'autres termes, les salariés, en tant que destinataires des discours de l'ONG, sont amenés à justifier ou au contraire remettre en cause les pratiques de l'organisation à travers un ensemble de représentations tant individuelles que collectives. Theo Van Leeuwen et Ruth Wodack (1999) distinguent cinq types de discours de légitimation, repris notamment par Vaara et al dans leur article de 2006 : la rationalisation, la moralisation, la normalisation, l'autorisation et enfin la narrativisation. Chaque justification, critique ou argument peuvent être associés à l'une ou plusieurs de ces différentes catégories. L'évocation simultanée de plusieurs discours de légitimation constitue pour Van Leeuwen (2007) la légitimation multimodale. Les discours de légitimation peuvent en effet être considérés de façon simultanée. Par exemple, un discours de rationalisation peut contenir des éléments relatifs à la normalisation ou la moralisation, de même qu'un discours sur l'autorisation peut également être composé de références à des valeurs. De cette façon, la narrativisation peut être construite sur la base d'éléments issus de la légitimation par la rationalisation, la moralisation, la normalisation et de l'autorisation. Étant donné que notre analyse porte sur les récits, nous faisons le choix de terminer notre analyse par le discours de narrativisation en vue de réaliser une synthèse des différents éléments considérés dans les quatre autres formes de légitimation et de les associer aux trois récits de l'organisation, c'est-à-dire le récit principal de protection de la nature et de l'environnement, le récit de l'ONG gestionnaire et le récit des partenariats de transformation. À travers le discours des salariés, il est possible de recomposer les éléments du récit, parmi lesquels le schéma actanciel de Greimas et la définition de l'action-performance du schéma narratif.

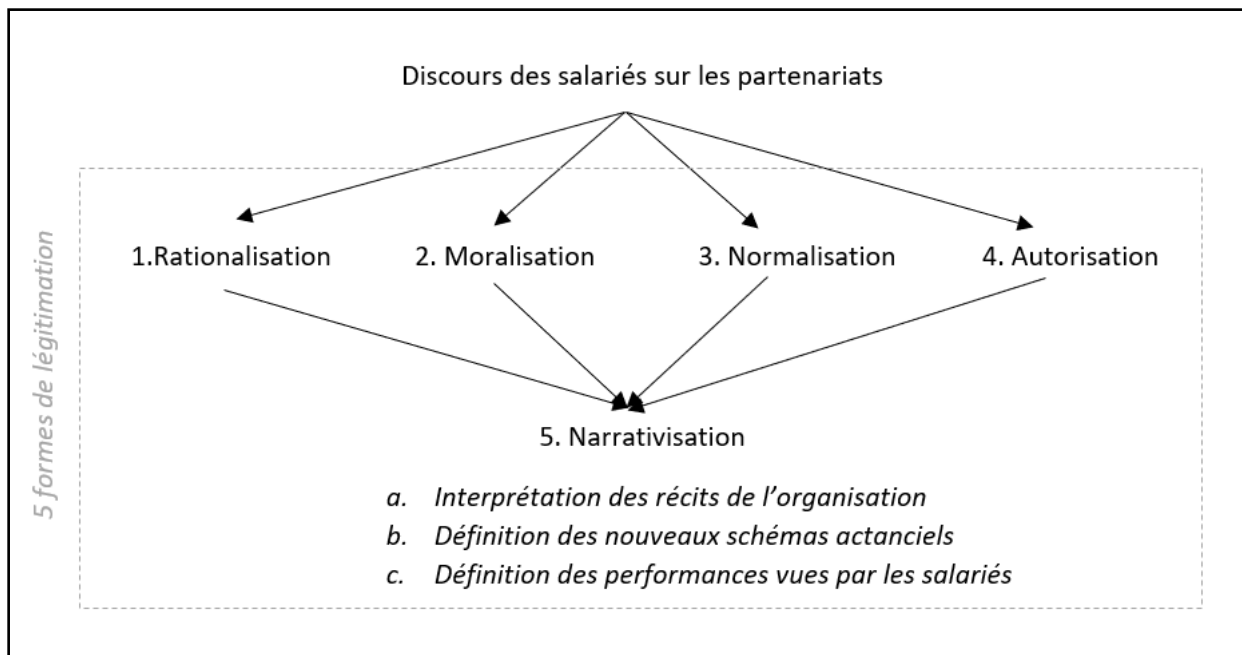


Figure 18: Méthodologie : analyse multimodale des discours de légitimation des salariés des ONG environnementales

Ainsi, l'analyse de l'interprétation des salariés s'effectue en deux principales étapes :

- (1) Une première étape consiste à analyser les discours de légitimation liés à la pratique des partenariats à travers la rationalisation, la moralisation, la normalisation et enfin l'autorisation.
- (2) La deuxième étape consiste, à travers l'analyse de la narrativisation, de distinguer les éléments apparaissant dans les autres formes de discours en vue de les intégrer dans les schémas actanciels des trois récits de l'organisation. De cette façon, nous pouvons distinguer les convergences, mais aussi les divergences dans l'interprétation des performances de l'ONGE dans le cadre des partenariats avec les entreprises. La reconstitution des récits sur la base de la narrativisation permettra d'identifier comment les salariés interprètent le discours organisationnel sur les partenariats et comment sont définies les performances s'y rapportant.

La rationalisation instrumentale : rôle des partenariats au sein de l'ONG

Dans le cadre du discours de légitimation, il faut entendre la rationalisation comme le fait de rendre une pratique ou un objet conforme à la raison, c'est-à-dire cohérent et logique. Le discours se reporte notamment à la notion de résultat, qu'il soit attendu (buts, moyens) ou bien observé (effets), ou à la notion de réalité. Van Leeuwen (2007) distingue la **rationalisation instrumentale** de la **rationalisation dite théorique**.

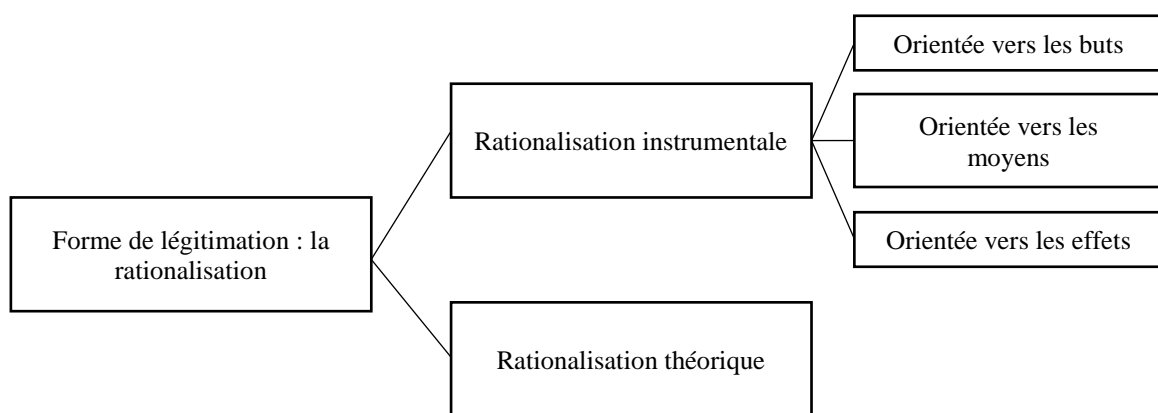


Figure 19: les différentes formes de rationalisation dans le processus de légitimation

Trois formes de rationalisation instrumentale sont mises en avant : la rationalisation **orientée vers les buts**, **vers les moyens**, et **vers les effets**. Dans le cas de l'orientation vers les buts, les pratiques sont rationalisées en se voyant attribuer des motifs, des intentions ou des objectifs. Par exemple, l'ONGE met en œuvre des partenariats en vue de financer son activité ou préserver l'emploi. Concernant l'orientation par les moyens, la pratique mise en œuvre par l'organisation permet d'atteindre un but supérieur. À travers les entretiens, nous constatons par exemple que les salariés estiment que les partenariats, en permettant de sensibiliser de nouveaux publics ou de diffuser leur plaidoyer, servent à la mission principale de l'ONG de protection de la nature et de l'environnement. Enfin, l'orientation vers les effets concerne une pratique déjà réalisée et l'évaluation est effectuée rétrospectivement. Les salariés portent donc un regard sur ce qu'ils estiment être des résultats des actions réalisées dans le cadre des partenariats avec les entreprises. Cela nous permet notamment d'interroger ce qu'est, selon les salariés, un résultat au sein de l'ONGE. Contrairement à la rationalisation instrumentale, la rationalisation théorique

est moins tournée sur l'expérience des individus. Les raccourcis cognitifs sont au cœur de leur interprétation aboutissant à la construction de vérités communes. On retrouve en effet dans les discours des salariés plusieurs postulats communs au sujet de la relation avec les entreprises retranscrivant une perception collective de la réalité. Ils distinguent ainsi ce qui relève de la théorie de ce qui est, selon eux, la réalité.

- ***Les partenariats pour financer l'activité de l'ONG***

À la question de savoir à quoi servent les partenariats avec les entreprises, la première réponse est souvent sans équivoque : le premier objectif des partenariats est de financer l'ONG. Les « sous » ou l'« argent », voire « les thunes » constituent un enjeu majeur pour l'organisation dont la survie en dépend. Julien le dit, si les ONG développent des partenariats avec les entreprises privées, c'est avant tout pour la survie, pour avoir les ressources humaines et financières nécessaires à leur activité. Cette idée est reprise par Chloé qui nous dit « *Pour moi c'est on veut survivre ou on ne veut pas survivre* » (ONG3). Car, en effet, le contexte économique des ONG est particulièrement difficile. Face à une forte diminution des subventions publiques et la difficulté à récolter des dons de particuliers, le financement de la part des entreprises semble être la seule alternative qui s'offre à elles. Les salariés en ont conscience, à l'image de Gabriel qui nous raconte : « *on n'a plus d'argent public, les dons diminuent et tout l'argent se transmet au sein des fondations, des partenariats économiques. Si on veut continuer à faire des actions, c'est peut-être les seuls acteurs maintenant qui peuvent nous financer* » (Gabriel, ONG1). Non seulement les financements publics diminuent, mais ils s'accompagnent de contraintes importantes mettant en difficulté les organisations et les salariés. Amélie se souvient : « *L'année dernière, au mois de septembre, on savait qu'on allait avoir la CPO [nldr financement issu du ministère], mais on l'a eue hyper tard. Donc ça met en difficulté les structures. Pareil pour l'Ademe. Six mois à négocier, à signer les choses. [...] Voilà ce qui fait qu'aujourd'hui on est en retard. Et ça amène à la direction à chercher des financements privés* » (Amélie, ONG1). Ainsi, face au contexte économique difficile et à la « *crise financière* », les partenariats avec les entreprises privées apparaissent comme une réelle opportunité pour éviter le pire. « *Tu n'as plus de subventions, faut bien que tu bouffes. Comment tu travailles ? comment tu payes tes équipes ?* » (Judith, ONG1). Car cette mise en péril concerne non seulement l'organisation, mais aussi les salariés dont le poste dépend de ces financements. Les partenariats avec les entreprises privées permettent ainsi de préserver leur emploi : « *j'ai besoin d'argent pour nous payer* » (Xavier, ONG1) dit l'un tandis que l'autre

affirme « *De toute façon sans sous on ne peut rien faire. [...] Si je n'ai pas de sous, bah dans ces cas-là je n'ai pas de salariés ou je dois licencier... donc c'est entre la chèvre et le chou en fait, il faut être complètement honnête* » (Chloé, ONG3). Les salariés s'imprègnent d'un discours gestionnaire où eux-mêmes ont la responsabilité de préserver l'emploi au sein de l'organisation. Cela est particulièrement le cas lorsque les salariés gèrent un budget et des financements au niveau de leur service technique ou de leur thématique. Ainsi, un service technique peut avoir un budget excédentaire grâce à des partenariats lorsqu'un autre se trouve en déficit. La pression liée à la préservation de l'emploi pour le service en déficit peut ainsi être augmentée. Les partenariats avec les entreprises privées entrent dans le cadre d'une stratégie de diversification des sources de financement : « *faut faire contre bonne fortune bon cœur et dans ces cas-là il faut diversifier* » (Raphaël, ONG2).

La recherche de financement n'est pas le seul objectif poursuivi dans le cadre des partenariats. Les partenaires ne sont pas uniquement source d'argent, ni une « *pompe à fric* » comme peuvent le penser certains bénévoles selon Xavier (ONG2), ils peuvent également permettre à l'ONG de réaliser sa mission de protection de la nature et de l'environnement.

- ***Les partenariats pour permettre à l'ONG de réaliser sa mission***

Si à travers la question du financement, l'absence d'alternatives semble motiver l'acceptation des partenariats avec les entreprises, de nombreux salariés interrogés sont pourtant convaincus que ces derniers servent la mission de l'ONG. « *En tout cas l'esprit, l'énergie qu'on met, elle, est vouée à ça, à ce que les partenariats permettent de contribuer à la mission associative* » (Olivier, ONG1).

L'une des missions de l'ONGE est de sensibiliser la population aux enjeux environnementaux et de communiquer auprès du plus grand nombre. Dans ce cadre, les partenariats avec les entreprises permettent à l'ONGE de pouvoir toucher d'autres publics tels que les salariés des entreprises, les consommateurs, ou bien l'ensemble d'un secteur économique. « *Ça peut être l'occasion de dérouler notre plaidoyer dans des endroits où on n'est pas audibles pour le moment* », nous dit Léa (ONG1). Des actions de sensibilisation peuvent être réalisées au sein même de l'entreprise, auprès de salariés qui ne sont pas nécessairement au fait des enjeux environnementaux. Judith en est convaincue : « *au moins là tu avais quand même l'avantage de sensibiliser 300 personnes sur la pause du midi. [...] S'ils se mettent à faire le tri de leurs déchets ou arrêter le robinet d'eau quand ils se lavent les dents bah c'est cool* » (Judith, ONG1). Les partenariats avec les entreprises permettent également d'être plus crédibles ou mieux

entendus des instances publiques auprès desquelles elles déploient leurs actions de plaidoyer. En effet, en portant un plaidoyer commun avec une entreprise dotée d'une compétence particulière (par exemple les transports ou l'énergie), les instances publiques ne peuvent reprocher à l'ONGE d'être déconnectée des réalités pratiques ou techniques. C'est par exemple le point de vue d'Agathe qui raconte : « *Quand les propositions qu'on avance pour la mobilité, ça a été travaillé avec la SNCF, bah voilà le ministre des Transports ne peut pas dire 'votre truc ça ne tient pas la route'. C'est vrai que le fait de travailler avec des professionnels du secteur, ça assoit les propositions. C'est ce qui renforce aussi notre crédibilité. Ils voient bien qu'on ne sort pas ça de notre chapeau, que c'est travaillé, que c'est réfléchi* » (Agathe, ONG3). Les salariés reconnaissent ainsi des compétences et un savoir aux entreprises qui sont utiles à l'activité de l'ONGE. D'autant que de nombreux salariés travaillent en lien avec les partenaires en vue de réaliser leur mission au sein de l'organisation. C'est le cas par exemple d'un salarié qui est en charge de l'appel à dons et qui voit dans les partenariats avec les entreprises une possibilité de mettre en place de nouveaux outils de collecte, ou du chargé de communication qui identifie de nouveaux canaux de diffusion du plaidoyer. De plus, si les chargés de partenariats ont la responsabilité d'assurer le suivi de la relation avec les entreprises, ce sont les chargés de programmes (ou chargés techniques) qui mettent en œuvre les actions telles que prévues dans le cadre de la convention. Ainsi, au-delà de l'intérêt collectif à mettre en place des partenariats, ces derniers servent ainsi des intérêts personnels dans le sens où cela leur permet de valoriser leur travail dans et au-dehors de l'ONGE.

Aussi, la mission de l'ONGE ne s'arrête pas à la sensibilisation de la population et à la diffusion du plaidoyer. Les partenariats permettent en effet la réalisation d'une autre mission, celle de transformer l'entreprise.

- ***Les partenariats pour améliorer l'entreprise***

Selon les personnes interrogées, figure parmi les ambitions des ONGE l'objectif d'amélioration des pratiques des entreprises : « *L'idée ce n'était pas seulement de récupérer de l'argent de ces entreprises, mais aussi de les accompagner, de voir ce qu'on pouvait faire avec elles, d'améliorer leurs pratiques, leur fonctionnement, leur stratégie* » (Andréa, ONG2). Les salariés sont ainsi dans une optique de « *changer* », « *faire bouger* », « *améliorer* » voire « *transformer* » l'entreprise en vue de réduire significativement leur impact. C'est le rôle de l'ONG, comme l'affirme David pour qui le fait de faire changer d'avis une entreprise démontre l'efficacité de l'organisation. Le partenariat permet cette transformation : « *Un partenariat,*

c'est travailler sur des processus transversaux dans une entreprise, pour qu'elle améliore significativement son impact en termes de tri sur les déchets, en termes de carbone, en termes d'utilisation de ressources animales ou végétales et ainsi de suite » (David, ONG2). Le partenariat vise en effet à trouver des solutions concrètes aux problématiques environnementales qui engagent la responsabilité des entreprises. Ce changement de pratiques, ou cette recherche de solutions, doit s'effectuer via un accompagnement de sa part, permis notamment grâce au dialogue. Favoriser le dialogue constitue pour l'ONGE sa mission, sa « vocation », voire sa « philosophie » : « *Dialoguer avec eux et les faire changer, c'est vrai que cette philosophie, je trouve qu'elle fonctionne* » (Justine, ONG3).

Le dialogue permet également de désamorcer des conflits sur des points de désaccord ou en amont d'une prise de décision controversée de la part de l'entreprise. À titre d'exemple, Andréa (ONG2) pense que l'ONGE dans laquelle il travaille a contribué à dissuader une entreprise du secteur énergétique à acheter des centrales à charbon, et ce notamment, en facilitant les échanges entre les hauts responsables des organisations en question. Chloé pour sa part nous raconte : « *je me souviens d'un jour, et c'est là que j'ai trouvé vraiment intéressante cette posture de dialogue, on avait une ONG qui voulait attaquer l'une de nos entreprises partenaires. On les a fait discuter autour de la table et du coup on en est sorti. J'ai trouvé ça vraiment intelligent en fait* » (Chloé, ONG3). Le dialogue est souvent associé au consensus qui, comme nous le verrons par la suite, est valorisé par les salariés.

Enfin, le dialogue permet d'inclure l'ensemble des acteurs plutôt que d'en exclure. Certains d'entre eux sont persuadés qu'il est nécessaire que tout le monde se mobilise en vue d'agir en faveur de l'environnement. Pour certains, si le dialogue intègre les acteurs publics, il n'y a pas de raison que les acteurs privés soient exclus. En effet, les entreprises privées sont des parties prenantes comme les autres. Selon Olivier, l'action commune semble être une nécessité : « *si on ne fait pas glisser tout le monde dans le même sens, je pense que rien ne bougerait, ou très peu de choses bougeraient. Donc dans cet aspect-là, ça me semble inenvisageable de s'en passer. On est à peu près dans la mission associative finalement* » (Olivier, ONG1). De même, David affirme « *Une ONG ne pourra rien faire si elle n'arrive pas à mettre en place des mécanismes avec le monde économique, avec d'autres acteurs autres que les ONG* » (David, ONG2).

Car bon nombre des salariés en sont convaincus, on ne peut pas ignorer les entreprises. D'une part, « *parce que, qu'on soit d'accord ou pas, elles existent* » (Léa, ONG1). D'autre part, les entreprises sont considérées comme des acteurs économiques incontournables : selon Chloé (ONG3), « *sans eux il n'y a pas d'emplois. Sans eux il n'y a pas de biens et services* » tandis

que pour Ambre, « *s'il n'y avait des entreprises, bah il n'y aurait pas d'emplois et les gens n'auraient pas de ressources* » (Ambre, ONG2). Aussi, Judith (ONG3) ou Eliott (ONG4) considèrent qu'il ne faut pas se voiler la face : même à titre personnel, les produits et services d'entreprises telles que EDF ou Total font partie de leur quotidien. Puisque, de leur point de vue, la société ne peut pas se passer des entreprises, et que, de fait, la société ne peut évoluer sans que les entreprises elles-mêmes changent leurs pratiques, plusieurs salariés affirment que l'accompagnement des entreprises fait partie de la mission associative. Si elles sont responsables d'une partie du problème, elles sont aussi une partie de la solution. Considérées comme des « acteurs majeurs », les entreprises disposent de moyens conséquents et d'une forte marge de progression. « *Vu l'envergure et leurs moyens d'action, mais au contraire allons-y, bossions ensemble ! Enfin c'est déjà assez compliqué comme ça, si au contraire on peut trouver des points d'accroche et d'avancées mutuelles, profitons-en* » (Judith, ONG1).

Pour améliorer leurs pratiques que ce soit en termes de stratégie ou de mode de production par exemple, les entreprises font ainsi de plus en plus appel aux ONGE. Cependant, le risque relevé par certains est que le partenariat puisse se transformer en une forme de prestation, dans laquelle l'ONG est sollicitée pour répondre à un besoin d'une entreprise en échange d'une rémunération. Les frontières se réduisent ainsi entre ce qui relève d'un travail de cabinet d'études spécialisé dans la responsabilité sociétale des entreprises et les ONGE. Andréa a conscience de ce risque et fait part de la nécessité de, « *faire attention à ce que ça ne se transforme pas en prestation de service qui n'est pas vraiment l'objectif d'une association* » (Andréa, ONG2). Il continue en nous expliquant : « *ce qui était intéressant, c'était la question de savoir est-ce que [l'ONG] pouvait jouer le rôle d'un cabinet de consultance environnementale, parce que les entreprises étaient demandeuses. Mais à la base, ce n'était pas censé être le travail de [l'ONG] et de ses salariés* ». Raphaël est plus catégorique en remettant en cause les effets du partenariat, qui pour lui constitue l'« *affichage d'une croyance qu'on va vraiment les faire évoluer, alors qu'en fait on fait du consulting au rabais* » (Raphaël, ONG2). En devenant prestataire, l'ONG se trouverait ainsi en position de mandant, tandis que l'entreprise deviendrait le donneur d'ordre. Le rapport de force serait ainsi déséquilibré.

Par ailleurs, la question qui se pose encore pour d'autres sur les partenariats est de savoir si les engagements des entreprises sont suffisants. Amélie nous dit : « *quand un grand groupe du BTP vient me demander de faire une note de synthèse sur les enjeux des déchets du BTP en France, je n'ai pas non plus l'impression que ce soit un truc révolutionnaire pour eux, que ce soit un geste fort...* » (Amélie, ONG1). Les effets du partenariat par rapport aux objectifs de transformation peuvent être questionnés. Cela interroge sur ce qu'est un résultat satisfaisant :

les partenariats avec les entreprises privées permettent-ils d'aboutir à un résultat satisfaisant ?

La rationalisation instrumentale : les effets du partenariat

- ***Effets des partenariats et atteinte d'un résultat***

Les salariés identifient plusieurs victoires qui ont marqué l'activité de l'ONGE dans laquelle ils travaillent ou ont travaillé : la création de réserves naturelles, l'évolution du cadre réglementaire en faveur d'espèces menacées, l'intégration des associations dans le débat public autour des projets tels que Notre-Dame-des-Landes sont des exemples d'événements marquants pouvant être qualifiés de victoires ou de succès par les salariés.

Cependant, plusieurs salariés mettent en avant la difficulté à observer ce que peut être un résultat au sein de leur ONGE. Cela est notamment dû à l'objet de la mission : *« l'environnement, c'est un objet social qui est hyper distant. C'est un peu comme Dominique Bourg⁶¹ l'explique, pourquoi on laisse l'environnement se détruire sans rien faire, c'est un parce qu'il y a un décalage temporel, un décalage physique [...] En fait on agit sur un objet qu'on n'est pas capable de mesurer »* (Simon, ONG1). Comme l'affirme Chloé, *« en fait c'est ça qui est compliqué, c'est qu'on ne voit pas toujours le résultat de l'action »* (Chloé, ONG3). Simon (ONG1) nous donne un exemple sur la difficulté d'évaluer l'effet et le résultat concernant l'activité de plaidoyer. Il nous explique que l'un des objectifs de l'ONGE est de stopper l'exploitation ou la consommation d'hydrocarbure en France. Pour ce faire, ils ont proposé un amendement en vue de faire figurer sur les factures la quantité de biogaz consommée. Les citoyens peuvent dès lors déduire en conséquence la quantité d'énergie fossile qu'ils consomment au quotidien. Via un effet domino, la prise de conscience collective peut permettre à terme d'influencer les politiques et les industriels en faveur d'une politique énergétique moins polluante, et de faire baisser les investissements dans les énergies fossiles. De fait, Simon n'est pas sûr du résultat : *« on passe notre temps à agir dans une incertitude qui nous dépasse complètement. [...] Au mieux ça donne le vertige, et au pire tu te dis, c'est complètement fumeux comme causalité. En vrai on ne peut pas prouver le fait que de mettre le pourcentage sur la facture ça va vraiment faire avancer le schmilblick dans le sens qu'on veut »*. Il ajoute, non sans une forme de défaitisme, *« on passe notre temps à négocier sur des objectifs intermédiaires dont on suppose, sans l'explicitier, qu'ils vont dans le sens de notre objectif final,*

⁶¹ Dominique Bourg est philosophe, professeur honoraire de l'Université de Lausanne et directeur de la collection *L'écologie en questions* aux Presses universitaires de France (puf)

à savoir la protection de l'environnement ». L'absence de preuves, et plus spécifiquement d'indicateurs fiables, constitue pour les salariés un frein pour évaluer les résultats. Cette difficulté à évaluer les résultats concerne également les partenariats avec les entreprises privées. Même si les conventions prévoient la mise en œuvre d'actions et d'objectifs précis, l'observation des résultats par l'ensemble de l'équipe n'est pas évidente.

Pourtant, certains salariés ont pu observer les résultats des partenariats, ce qui participe à les rendre légitimes. Tel est le cas notamment de Andréa (ONG2) qui affirme « *on a permis à l'époque que [tel partenaire] se développe plus vite dans le renouvelable. Et maintenant ils annoncent qu'ils vont faire de plus en plus de renouvelable. Donc ça allait plutôt dans le sens de l'histoire* » alors que David nous dit au sujet du partenaire, « *le résultat c'est que [le partenaire] pollue moins. C'est ça le résultat* » (David, ONG2).

Aussi, selon Emma (ONG2), il faut distinguer le progrès de la victoire. La victoire, c'est de dire, à l'instant t, on arrive à telle situation alors que l'action associative est un travail de longue haleine, qui nécessite du temps. Car selon elle, parler de « victoires », c'est de la communication, une façon de sensibiliser la population. De plus, l'ONGE ne peut s'accorder seule ce qui peut être considéré comme succès. Pour d'autres, les partenariats sont un succès lorsqu'ils aboutissent à du concret. « *L'ONG a réussi à mettre en place des diagnostics et des plans de gestion écologique, et faire faire concrètement aux équipes des actions écologiques sur leur site. Des choses concrètes* » raconte Elliott (ONG4), tandis qu'Emma nous donne l'exemple de la mise en place de chartes, ou de démarches de progrès avec les entreprises avec lesquelles elle a pu travailler. « *On a tous fait des choses concrètes. Moi sur mon sujet on a fait des choses concrètes aussi. Je ne sais pas à quel point elles ont été suivies, mais voilà* » (Emma, ONG2). Dans cette dernière phrase prononcée par Emma se trouve l'idée, que l'on retrouve chez d'autres interviewés, que les résultats portent parfois davantage sur la démarche d'engagement, ou sur l'intention de l'entreprise, que sur l'impact réel de l'action de l'entreprise sur la nature et l'environnement. Elle ne sait finalement pas si les actions qu'elle a initiées ont abouti, mais voit en cet engagement un succès de la part de l'ONGE, voire un succès personnel. Le résultat est donc axé sur l'engagement de l'entreprise à améliorer ses pratiques, par la mise en place de réunions d'échange, de chartes, de diagnostics ou d'actions de sensibilisation. Au contraire, le partenariat échoue lorsque celui-ci prend fin et que l'engagement de l'entreprise est considéré comme non suffisant, non pas au regard des enjeux, mais au regard de l'intention. Dans le cadre de la légitimation par la moralisation, nous verrons que le greenwashing (ou écoblanchiment), pratique par laquelle l'entreprise trompe sur ses intentions environnementales pour ses intérêts propres, est un risque identifié par les salariés.

Pour Eliott, l'une des grandes réussites qui a marqué l'histoire récente de l'ONGE et d'avoir réussi à faire accepter les partenariats en interne. Car, au départ, cela n'était pas une évidence. Au contraire, des ONGE aux origines naturalistes et militantes ont eu du mal à accepter de s'ouvrir au monde de l'entreprise.

- ***Effets des partenariats et acculturation aux enjeux concernant l'entreprise***

La mise en œuvre des partenariats au sein de l'ONGE et le dialogue établi amènent les salariés à faire évoluer leur point de vue sur l'entreprise, voire à s'acculturer à leurs problématiques. Leur perception évolue souvent au fil de leur expérience au sein de l'organisation : « *au départ, j'étais plutôt en opposition avec le monde de l'entreprise. Mais finalement, par la preuve et par l'expérience au bout de 7 ou 8 ans [dans l'ONG], ça m'a apaisé dans mon approche. [J'ai compris] qu'il fallait plus d'intelligence et plus de bienveillance à la fois envers nous-mêmes et envers ce type d'acteurs* » (Justine, ONG3). L'acculturation « *décrit des changements dans les attitudes, les valeurs ou les comportements que des membres d'un groupe culturel manifestent quand ils s'inspirent des normes d'une autre culture, d'un autre groupe* » (Benabdallah et Yassafi, 2017, p.23). Ceci suppose qu'il existe des cultures organisationnelles distinctes entre ONG et entreprises. À travers le discours des salariés, nous comprenons que ces différences reposent notamment sur le langage. Certains maîtrisent déjà le « *langage de l'entreprise* » en arrivant à leur poste, un véritable atout selon Raphaël qui occupe la fonction de chargé des partenariats : « *Comme j'avais été dans le privé pendant longtemps, j'étais à mon avis plus à même d'occuper le poste. Il y en a qui ont fait une thèse et qui viennent faire ça. Je ne pense pas qu'ils ont un langage entreprise* » (Raphaël, ONG2). De nombreux salariés n'ont ni formation ni expérience en lien avec le domaine de l'entreprise, et particulièrement ceux et celles occupant un poste sur les fonctions techniques. En travaillant au sein de l'ONGE, ils sont amenés à échanger avec les partenaires et mener à bien des projets communs. Cela est à la fois l'occasion pour eux de comprendre leurs enjeux et de s'approprier leurs propres contraintes. Une façon pour Mathilde d'être plus réalistes : « *Passer du temps avec quelqu'un pour comprendre comment il fonctionne et lui donner les bons éléments de langage. Et à l'inverse toi tu comprends... t'apprends à avoir un discours un peu moins euh idéaliste et un peu plus réaliste en fait* » (Mathilde, ONG1). Ambre (ONG2) y voit également le côté positif : « *c'est bien aussi de pouvoir discuter avec eux et de se retrouver face à leurs problèmes* ». Ainsi le partenariat permet de trouver des solutions aux problèmes de l'entreprise et ainsi d'agir sur la protection de la nature et de l'environnement.

Ce changement de perception ne s'effectue pas seulement au niveau individuel, mais aussi au niveau collectif. C'est l'ONGE dans son ensemble qui modifie de façon structurelle son rapport à l'entreprise. « *On se retrouve peut-être parfois à adopter le discours du privé* » concède Amélie en évoquant l'ONGE dans son ensemble (Amélie, ONG1). Il y a selon Ambre un changement culturel qui s'opère : « *du côté des associations aussi, il y a une culture qui s'est faite sur les influences que peuvent avoir les entreprises sur leur travail* ». On comprend par ailleurs à travers le discours de certains que cette acculturation est le fruit d'une stratégie, d'une action volontaire de la part des dirigeants associatifs. Ainsi, Elliott (ONG4) se satisfait que l'ONGE ait réussi à faire accepter aux membres de l'organisation d'être pragmatique et de s'ouvrir au monde de l'entreprise. Cela passe notamment par l'intégration des partenariats à une stratégie d'organisation.

Cependant, Gabriel identifie des limites à cette acculturation. Pour expliciter son propos, il nous fait part d'un exemple fictif : « *Imaginons que le partenariat finance un poste. Forcément la personne qui travaille sur le poste sera biaisée par la relation qu'elle entretient avec les partenaires économiques. Et donc pour celui qui a un poste entièrement sur le biocontrôle financé par Monsanto, je me dis que sa position ensuite au sein de [l'ONG] sera forcément biaisée. Parce que son job avec Monsanto c'est super, ça permet d'éliminer des pesticides. Et ça peut influencer un peu ses autres collègues par ricochet. Untel il a fait ça avec tel acteur, ça a plutôt bien marché. C'est un peu de la sensibilisation, mais en interne, au fur et à mesure, sur la relation entre partenaires économiques et le monde associatif* » (Gabriel, ONG1). En réalisant un travail commun avec le partenaire, le salarié est amené à avoir une image positive de l'action réalisée, cela participant à justifier son poste, à valoriser ses efforts. Cela véhicule en conséquence une image positive de l'entreprise en question au regard des autres salariés. Simon quant à lui assimile cette acculturation à une contamination. En multipliant les échanges avec l'entreprise partenaire, tel que cela est convenu dans la convention, les salariés de l'ONGE sont amenés à modifier leur façon d'aborder les choses : « *on les voyait tous les deux mois chaque année que durait le projet, avec tout ce que ça suppose de contamination en termes de cadre de pensée* » (Simon, ONG1). Gabriel ajoute : « *« On s'imprègne trop des contraintes qu'ils ont et on se pose des freins pour leur en demander davantage. [...] Donc c'est un peu cette petite voix que j'aimerais avoir au fond de ma tête, de personnes qui sont vierges de contact avec les acteurs économiques pour toujours pousser les choses plus loin* » (Gabriel, ONG1). Cette acculturation est proche de la question de l'indépendance dans le sens où l'ONGE serait sensible au discours des entreprises. Nous développerons ce sujet dans le cadre de la légitimation par la moralisation, c'est-à-dire par la légitimation par les valeurs.

Enfin, l'acculturation peut davantage être perçue comme un phénomène de socialisation entendue par Frédéric Leroy (2001) comme étant « *un processus d'acculturation réciproque, comme la rencontre de deux cultures organisationnelles* » qui se produit au sein d'une communauté de pratiques (dans le cadre d'un partenariat par exemple qui implique des actions communes et coordonnées) et se réalise par l'élaboration commune de récits. Ainsi, la socialisation suppose que cette acculturation n'est pas unilatérale. L'ONGE influence également l'entreprise à travers les partenariats. Comme l'affirme Mathilde (ONG1), le partenariat permet d'*inspirer* les entreprises, de leur faire comprendre voire assimiler le plaidoyer défendu par l'ONGE.

La rationalisation théorique : Théorie versus réalité ou la valorisation du pragmatisme

Enfin, la rationalisation peut s'opérer à travers une définition de la réalité qui justifie et légitime ainsi des choix et des pratiques au sein de l'organisation. L'ensemble des règles et des principes établis par l'organisation se confrontent à la réalité des choses. En effet, les salariés distinguent ce qui relève de la théorie (par exemple, des critères de sélection des entreprises, les principes rédigés dans le cadre d'une charte) de ce qui constitue pour eux la réalité, souvent construite sur la base de leur propre expérience ou de ce qu'ils estiment individuellement ou collectivement comme étant vrai.

La théorie se réfère le plus souvent à ce qui est dit par l'organisation au sein des différents dispositifs discursifs ou non discursifs, et la réalité de l'expérience des salariés dans l'organisation. Par exemple, Andréa nous dit : « *En général, il y a des règles qui sont définies en disant on ne veut pas de ceci cela. Je trouve que c'est des exercices un peu théoriques [...] les partenariats de toute façon ils se font rarement de manière planifiée* » (Andréa, ONG2). Les objectifs avec les partenaires doivent être « *réajustés en fonction de la réalité, la réalité de la vie* », ajoute David (ONG2). En d'autres termes, les cadres tels que définis par l'ONGE ne sont pas figés et doivent être soumis à une forme de flexibilité.

Parmi ces cadres ou dispositifs définis par l'ONGE figurent certaines valeurs : l'indépendance de l'ONGE est alors confrontée à la réalité économique, et le militantisme à la réalité de marché dans le sens où, selon eux, on ne peut pas se passer des entreprises ou elles doivent se faire accompagner. Les valeurs, ou l'idéologie, sont mises au défi de la réalité : « *T'apprends à avoir un discours un peu moins idéaliste et un peu plus réaliste en fait. À prendre en compte la réalité de ce qu'il se passe* » nous confie Mathilde (ONG1). Ce rapport à la réalité est associé au pragmatisme : « *c'est le côté pragmatique de [l'ONG] de se dire on ne peut pas nier une*

réalité » (Amélie, ONG1). Le pragmatisme est défini comme étant « *une attitude intellectuelle qui privilégie l'observation des faits par rapport à la théorie* »⁶² ou bien comme « *qualité d'une personne qui, dans ses actions, privilégie l'efficacité et l'utilité, s'adapte aux circonstances, met en œuvre les moyens propres à obtenir des résultats rapides et concrets* »⁶³. Le pragmatisme est une caractéristique valorisée par les salariés. La réalité est complexe et nécessite non seulement de la souplesse de la part de l'organisation et une conscience de ses limites : « *c'est très compliqué parce que on sait de toute façon, très pragmatiquement justement, qu'on n'arrivera pas à arrêter la consommation d'huile de palme* » (Ambre, ONG2). L'ONGE définit sa stratégie en fonction de cette réalité. Elle l'adapte pour permettre à l'organisation de gagner en efficacité. Simon oppose ainsi la stratégie aux principes éthiques portés par le militantisme, qu'il associe davantage à une loi morale qui s'imposerait à tous que comme un questionnement permanent : « *la stratégie, elle est toujours relative, contrairement justement à l'éthique et aux réflexions de vérité. Ce qui est aussi un gros problème à mon avis dans le militantisme environnemental, c'est que quand on arrive à une vérité, elle est absolue. [...] Alors qu'en fait, quand tu veux vraiment changer la réalité du monde, tu dois être stratégique, et moi j'entends par stratégique ancrer son action à partir d'un acteur, dans le temps et géographiquement* » (Simon, ONG1).

Même si le pragmatisme est opposé à l'éthique, celui-ci semble pourtant être érigé comme une valeur centrale portée au sein de l'organisation. Il apparaît comme une qualité reconnue, partagée et stable dans le temps, faisant partie intégrante de l'identité organisationnelle : « *[l'ONG], elle, a un rôle un peu plus pragmatique quoi. Chacun a son rôle* » (Eliott, ONG4).

⁶² Définition issue du Cnrtl, Centre Nationale de Ressources Textuelles et Lexicales

⁶³ Idem.

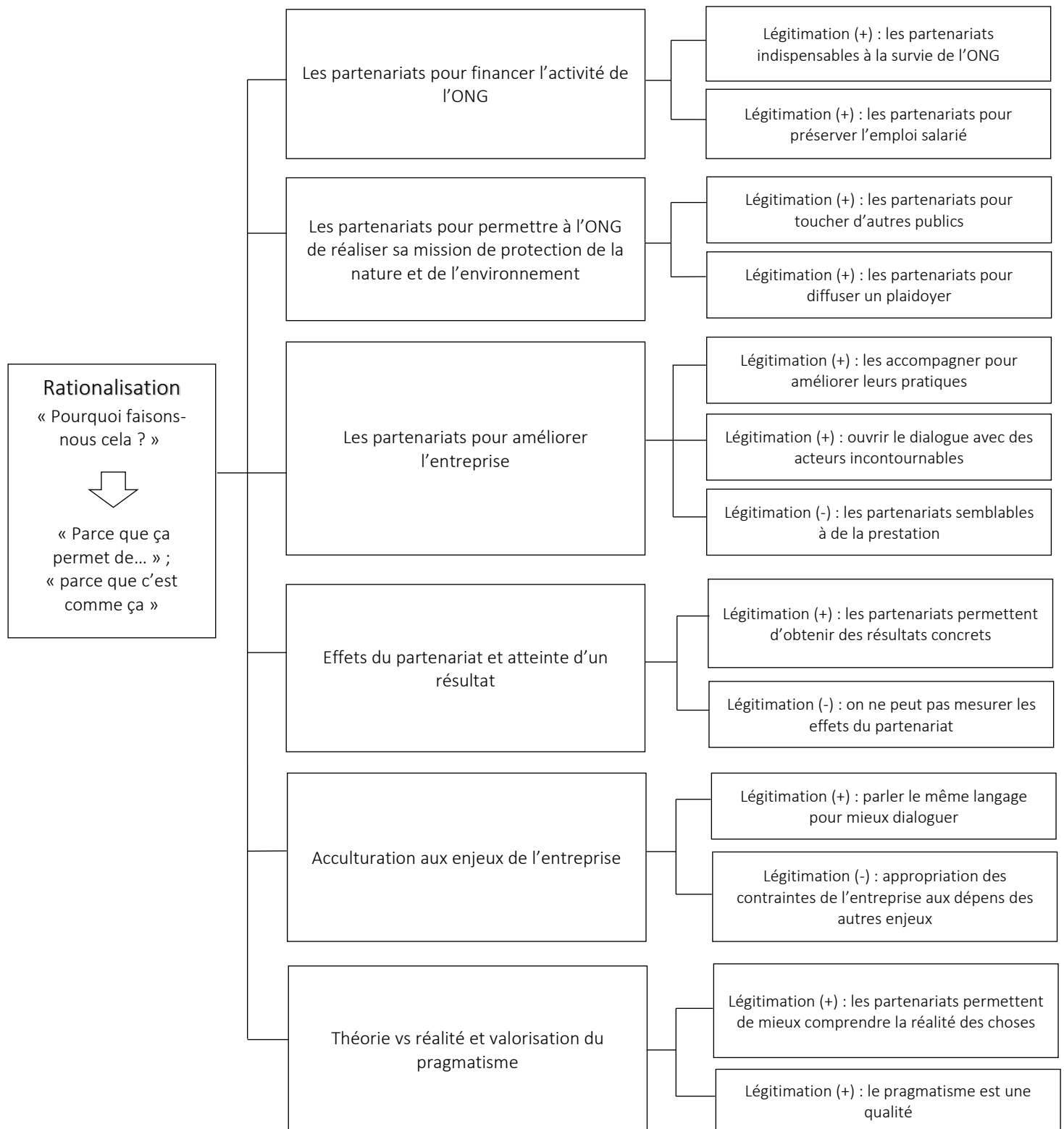


Figure 20. Discours de légitimation des partenariats par les salariés : la rationalisation

Les discours de légitimation des salariés : la moralisation

La légitimation via la moralisation se fait sur un jugement de valeur, sur l'évocation plus ou moins explicite de préférences sur ce qu'il convient ou non de faire. Le paradigme de narration développé par Fisher (1984) postule que les destinataires du récit évaluent le contenu notamment sur la base de ce qu'ils considèrent comme étant de « bonnes raisons ». Ce jugement éthique repose sur plusieurs aspects, parmi lesquels l'analyse de la cohérence entre la pratique et les valeurs présentées et/ou leurs propres valeurs ; et les conséquences perçues de la pratique. L'ensemble de ces questionnements concerne donc à la fois les aspects consécutifs et les aspects déontologiques liés à l'éthique. Le récit permet au récepteur d'engager une réflexion éthique sur son contenu.

Dans cette partie traitant de la légitimation par la moralisation, nous nous intéressons donc au point de vue des salariés sur le discours porté par l'organisation. Nous constatons tout d'abord que les salariés adoptent une double posture dans leur discours. La posture professionnelle tend à se référer au discours organisationnel tandis que la posture personnelle repose davantage sur des émotions et un jugement de valeur. Ensuite, si une vision manichéenne du monde est rejetée par certains, on observe que les salariés se font une représentation de ce qui est bien ou mal : en effet, ils considèrent que l'un des objectifs de l'ONGE est de montrer le chemin de la rédemption aux entreprises qui souhaitent améliorer leurs pratiques. L'intention des entreprises se trouve par ailleurs au cœur de la réflexion : le greenwashing est condamné et constitue l'un des principaux risques identifiés par les salariés. Le jugement éthique repose alors sur les conséquences de la pratique relative aux partenariats. Enfin, nous nous intéressons en dernier lieu à la redéfinition des valeurs de l'organisation par les salariés, parmi lesquelles se trouvent la valeur d'indépendance ainsi que le militantisme. Comme l'affirme Fisher, les valeurs promues dans le récit de l'organisation peuvent être incohérentes par rapport à la propre expérience des interprétants.

Les salariés divisés entre une posture professionnelle qui se rapporte au discours de l'organisation et une posture personnelle basée sur les émotions

Les salariés se présentent pour la plupart comme étant favorables à la mise en œuvre de partenariats avec les entreprises privées. Leur point de vue sur ce qui est acceptable ou non est cependant contrasté. Ils font part de limites, voire même de principes : *« je porte ça aussi profondément en moi, cette sensibilité-là, de dire les grands noms je ne les aime pas, question*

de principe » (Judith, ONG1). Le discours des salariés laisse apparaître des préférences et des évaluations quant à l'activité ou l'image des entreprises. Les appréciations positives ou négatives sont formulées, parfois via l'usage d'un langage familier, démontrant la distance prise par le salarié vis-à-vis du discours organisationnel.

On distingue ainsi la posture professionnelle et la posture personnelle du salarié. D'un côté, le salarié, lorsqu'il est dans une posture professionnelle, a tendance à se référer aux différents dispositifs mis en place par l'organisation pour cadrer les partenariats (existence de contrats, de liste noire, de bénévoles, etc.). Ces dispositifs, que nous analysons dans le cadre de la légitimation par l'autorisation, constituent ainsi des raccourcis cognitifs qui orientent leur propre perception et discours. D'un autre côté, lorsque le salarié adopte une posture personnelle, le « nous » organisationnel laisse place au « je ». L'implication personnelle est d'autant plus importante que les salariés, souvent, ne sont pas arrivés dans l'ONGE par hasard. Leur engagement en faveur de la protection de la nature et de l'environnement précède souvent leur entrée dans l'organisation. Certains évoquent des souvenirs d'enfance, l'engagement de leurs propres parents en faveur de l'écologie. C'est notamment le cas de Zoé et de Xavier qui, lorsqu'ils évoquent leur parcours, commencent leur récit par leurs souvenirs : « *Mes parents sont très engagés. [...] Du coup, j'ai toujours été baignée là-dedans. En fait je crois que mon engagement auprès de [l'ONG] est venu quand j'étais gamine* » (Zoé, ONG3). De la même façon, Xavier (ONG1) nous raconte : « *Les questions environnementales se sont toujours posées dans ma famille et j'ai toujours été éduqué dans le respect de l'environnement et des enjeux énergétiques. [...] c'est un peu le cocon familial dans lequel j'ai grandi qui était assez militant sur l'écologie et ami avec des personnalités écologiques, etc. [...] à partir d'un certain moment, la conscience écologique a fini par se transformer en ambition professionnelle arrivée à l'adolescence* ». Le salarié est ainsi porteur de valeurs personnelles, issues de sa propre histoire, et les exprime en affichant un point de vue, et des émotions vis-à-vis de l'action de l'ONGE et de sa relation avec les entreprises. Par exemple, Olivier nous confie « *Il y a peut-être des cas où c'est beaucoup trop sensible et outrageux pour moi* » (Olivier, ONG1).

Les qualificatifs utilisés pour les entreprises peuvent témoigner d'une appréciation négative. Certains évoquent les « *grands méchants* » tandis que d'autres parlent de « *boîtes pourries* », « *dégueulasses* », voire de « *gros crasseux* » ou de « *partenariats cracras* ». Un langage proche de l'hyperbole par son aspect exagéré, parfois violent et surtout enfantin, qui illustre soit une forme de rejet d'un modèle d'entreprise, soit, au contraire, une caricature de ceux qui les critiquent. L'intention caricaturale s'observe par exemple lorsque certaines entreprises sont

associées à la figure du diable : d'un côté, Pierre insiste sur le symbole pour évoquer les réticences à développer des partenariats avec certaines entreprises via la formule, « *les grosses entreprises, qui paraissent être le diable personnifié* » (Xavier, ONG1). D'un autre côté, David et Eliott évoquent la figure du malin pour caricaturer les critiques entendues ou perçues à propos d'une entreprise et ainsi mettre en avant leur caractère absurde : « *on ne va pas signer un partenariat avec le diable EDF ! Parce que EDF, c'est le nucléaire !* » ; « *pas d'entreprises, c'est un pacte avec le diable !* » (David, ONG2 : Eliott, ONG4).

Aussi, les appréciations négatives ne sont pas, pour la plupart, dirigées envers les partenaires de l'ONG. Elles désignent les autres entreprises, celles qui symbolisent les dégradations environnementales ou un modèle capitaliste, un système, dont les intérêts viennent en contradiction avec les buts de l'ONGE. Elles sont celles qui se trouvent au rang des opposants. Ainsi, le plus souvent, le point de vue personnel prend place lorsque les salariés imaginent un partenariat fictif, qui n'existe pas. Judith nous fait part de son malaise lorsqu'elle imagine un partenariat entre l'ONG et une entreprise de fast food : « *J'ai naturellement un rapport de David contre Goliath qui se met en scène dans ma petite tête et dans mon petit cœur* » (Judith, ONG1). C'est également le cas pour Gabriel pour qui l'idée d'un partenariat avec une telle entreprise est écarté (« *moi personnellement j'aurais beaucoup de difficultés à m'afficher avec Mc Donald* ») et de Léa qui affirme « *je trouverais scandaleux que [l'ONG] travaille avec Bayer* » (Léa, ONG1).

Aussi, les salariés, dans leur quotidien au sein de l'organisation, ne se sentent pas toujours légitimes à donner un avis dans le cadre professionnel : « *je peux donner un avis personnel. Mais bon, pour moi je suis... [...] Ce n'est pas à moi de le donner* » (Amélie, ONG1). Ils estiment que cela n'est pas leur rôle, leur responsabilité au sein de l'ONGE, même si des espaces de discussions permettent ce genre d'échange. La légitimité à donner un avis est liée à la compétence sur la thématique sur laquelle repose le partenariat, voire à leur ancienneté dans l'organisation. Pourtant, la contradiction entre le point de vue personnel et le point de vue professionnel sur la question des partenariats peut mener le salarié dans une situation d'inconfort. Tout en justifiant la pratique de l'ONG, Judith nous fait part de son sentiment ambigu en disant « *ça me fait mal au cœur de le dire* » (Judith, ONG1). Ambre, de son côté, nous dit qu'elle est « *partie avec un sentiment très amer sur justement les relations entre les ONG et les entreprises* » (Ambre, ONG2). Elle ajoute : « *Ça reste quelque chose de douloureux parce que très franchement je ne suis pas sûre que ce soit une bonne chose* ».

Les entreprises sur la voie de la rédemption : les accompagner pour leur montrer la voie bonne

Comme nous l'avons vu précédemment, les salariés considèrent que l'un des objectifs poursuivis par l'ONGE est d'améliorer l'entreprise. Il s'agit donc pour ces derniers de mener ces acteurs vers le mieux, vers ce qui est acceptable, ou, pour le dire en d'autres termes, sur le chemin de la rédemption. Si les salariés rejettent pour la plupart une vision manichéenne du monde, l'optique d'un changement de l'entreprise pour l'atteinte d'un monde meilleur laisse penser que ces derniers ont une perception de ce qui est bien ou mal, ou à défaut, du pire et du mieux. Dans ce qui est considéré comme étant le pire, se trouvent les entreprises les plus polluantes ou celles dont le modèle semble incompatible avec la protection de la nature et de l'environnement. Il s'agit ainsi de celles qui sont dotées des qualificatifs les plus dévalorisants, comme ceux que nous avons cités un peu plus haut. Il y a à l'opposé celles qui sont les plus vertueuses, les « *entreprises parfaites* » ou celles « *qui sont déjà complètement green* », qui, selon Ambre, n'ont pas d'argent ou n'ont pas besoin de l'ONGE dans le cadre de leur activité (Ambre, ONG2). Enfin, il y a les autres entreprises, la majorité, qui ont des impacts sur l'environnement et qui nécessitent d'un accompagnement pour modifier leurs pratiques. Il s'agit alors pour l'ONGE de les faire « *aller dans le bon sens* » et adopter un modèle ou des pratiques plus vertueuses (Mathilde, ONG1). C'est la mission de l'organisation. Le terme de mission, souvent utilisé par les salariés, est intéressant dans le sens où il peut s'entendre à travers son double sens : si ce terme désigne un but qui est assigné à une personne ou une organisation (par exemple, la protection de la nature et de l'environnement), il peut aussi renvoyer à l'ordre divin pour déployer la bonne parole. L'ONGE est ainsi placée comme le rédempteur, celle qui montre la voie bonne, ou le chemin de la vertu aux entreprises. Celle-ci agit au nom de la nature, alors assimilée à ce qui pourrait être un ordre transcendant (« *je prends bien sûr l'objet environnemental comme arbitre ultime* », Simon, ONG1). Le terme de « mission » ne s'applique pas qu'à l'ONGE, mais aussi au salarié afin de décrire ses activités au sein de l'organisation. Ainsi, Ambre nous dit à ce sujet : « *quand je suis arrivée, on n'était pas des chargés de programmes, on était des chargés de mission. Et j'ai toujours eu l'impression qu'il y avait un côté évangéliste effectivement, de s'ériger en tant que gardiens de quelque chose d'un peu sacré. Ce n'est pas une représentation qui se dit, mais qui se vit* » (Ambre, ONG2). Les salariés font partie d'une communauté portée par un objectif supérieur (la protection de la nature et de l'environnement), dont la motivation repose sur la foi : « *il y a tellement d'enjeux que c'est là parfois qu'on perd foi* » (Chloé, ONG3).

Les références à l'univers mystique, voire religieux, sont multiples et servent à plusieurs reprises à illustrer leurs propos. Nous avons par exemple évoqué la figure du diable, que l'on retrouve dans la formule d'Eliott qui nous fait part de la nécessité de ne « *pas perdre son âme* » dans le cadre des partenariats. À l'inverse, Raphaël (ONG2) évoque la présence au sein de l'ONGE de bénévoles engagés, « *hyper purs dans leur démarche* » quand Agathe évoque l'image de l'organisation dotée d'un « *bâton de pèlerin* » (Agathe, ONG3). Ainsi, chez certains, et à l'inverse de ceux qui refusent une vision manichéenne, on observe cette figure duale du bien et du mal, représentée d'une part par l'ONGE qui fait part de son savoir pour engager les entreprises sur le chemin de la vertu, et d'autre part les entreprises qui impactent l'environnement et qui ne sont pas dans une démarche d'amélioration.

Pour d'autres, les propos sont plus nuancés : « *on n'a pas la parole sacrée, on n'a pas la solution à tout* » nous dit Léa (ONG1). Si les ONGE ont longtemps été définies en opposition aux entreprises, plusieurs salariés rejettent cette vision binaire où tout serait noir ou blanc. Judith nous explique : « *On a une vision en France très manichéenne du monde, de la confrontation associative et du monde entrepreneurial. Il y a vraiment un côté tous les maux de la Terre sont dus aux entreprises, et les vrais porteurs justement d'un véritable modèle viable de vie, détenteurs des vrais bons principes, c'est le secteur associatif* » (Judith, ONG1). Elle poursuit en nous confiant que cela faciliterait pourtant les décisions sur le choix des partenaires : « *il y a aussi des moments où ce serait vachement simple si cette dichotomie justement était réelle, si tout était noir ou blanc* ». Finalement, ceux qui opposent les gentils et les méchants sont considérés comme des « *naïfs* », qui auraient ainsi une vision simplifiée de la réalité des choses. Les « *naïfs* » sont une figure récurrente dans les discours des salariés.

Tom, quant à lui, estime que tout le monde a le droit à une seconde chance : « *je pense qu'il ne faut jamais s'arrêter au fait que telle ou telle structure comme telle ou telle personne, un jour, à un moment donné, à une étape de son développement, a fait quelque chose de mal. On a, je pense, tous le droit à une seconde chance. Et les entreprises aussi, d'un point de vue relation à la nature* » (Tom, ONG4). Personne n'est irréprochable, que ce soit l'entreprise, comme l'ONGE. Les salariés sont d'ailleurs conscients des défauts de l'organisation, notamment de ceux qui la composent. Ambre (ONG2) nous dit en évoquant certains de ces anciens collègues : « *il y en a qui n'ont carrément pas de convictions du tout* ». Ce jugement porte sur les autres, mais également sur soi : certains salariés estiment qu'on ne peut pas être critique si on n'est pas soi-même exemplaire dans ses comportements individuels. Puisqu'ils utilisent l'avion, consomment de l'essence ou de l'électricité, ou achètent des produits ou services réputés

comme non écologiques, ils ne peuvent rejeter les entreprises qui en sont à l'origine. Ainsi, Eliott nous dit « *on utilise tous notre voiture et on utilise tous de l'essence... donc il ne faut pas non plus se placer en donneur de leçons là-dessus* » (Eliott, ONG4).

À l'opposé, si les ONGE ne sont pas composées que de personnes irréprochables dans leurs comportements, les salariés soulignent l'existence d'individus au sein des entreprises convaincus et motivés pour la cause environnementale. Certains des interlocuteurs au sein des entreprises partenaires sont qualifiés de personnes « *engagées* », « *convaincues* », ou tout simplement « *de gens biens* » qui essaient de mettre en place de nouvelles pratiques au sein de leur structure. Ces salariés d'entreprises sont alors représentés comme des homologues dont il incombe la difficile tâche de faire changer l'entreprise de l'intérieur, de convaincre les autres membres de leur organisation, de mobiliser. Ils leur reconnaissent certaines compétences et croient aux vertus de la mobilité de ces salariés entre les ONGE et les entreprises : ces individus travaillent aussi bien en ONGE qu'en entreprise, et, via leurs différentes expériences, peuvent proposer des solutions alternatives.

Partenariats et greenwashing : évaluation de l'intentionnalité de l'entreprise

Le « *greenwashing* » est évoqué spontanément par la majorité des salariés au sujet des partenariats entre l'ONGE et les entreprises privées. Le « *greenwashing* » désigne « *un certain type de communication des entreprises sur leurs stratégies de développement durable, dans lequel les messages sont émis avec force sans être forcément accompagnés d'actions à la hauteur de cette communication* » (Laville, 2002). Andrea Catellani (2010, p.62) l'associe quant à lui à « *une forme mise à jour de mensonge, où la production d'un faux ontologique [...] est connectée à l'intention de tromper [...], à l'avantage du capital de réputation et des ventes de l'organisation économique* ». En établissant des partenariats, l'ONGE s'expose au risque d'être victime du mensonge, ou du moins d'une intention cachée de la part de l'entreprise sur la finalité de la collaboration. L'ONGE peut ainsi se retrouver comme « *caution environnementale* », où l'entreprise verrait le partenariat plus comme un gain en termes de communication que comme un levier pour changer sa stratégie vis-à-vis de l'environnement. Ainsi, plutôt que de transformer le marché, le partenariat constituerait un leurre au profit d'une stratégie d'entreprise qui ne serait pas tournée en faveur de la nature et de l'environnement.

Dans les faits, il paraît difficile pour les salariés de savoir ce qui relève ou non du greenwashing : « *Est-ce que c'est du greenwashing de bosser avec Lafarge si on réussit à atteindre des objectifs communs sur le carbone et que, à côté de ça, on ne fait rien ou on*

n'arrive pas à changer quelque chose sur les extractions de granulats en mer ? » (David, ONG2). De son côté, Léa s'interroge : « est-ce concrètement le partenariat ce n'est pas juste du greenwashing ? Est-ce que ça va vraiment permettre de faire évoluer des pratiques ? » (Léa, ONG1). Ce questionnement d'ordre éthique sur ce que recouvre le greenwashing semble ainsi non résolu et fait l'objet d'un débat continu au sein de l'organisation : « il y a la discussion sans fin sur est-ce que les ONG devraient s'impliquer comme ça dans des activités qui sont parfois du greenwashing... il n'y a pas vraiment de réponse » (Andréa, ONG2).

Dans ce débat, il y a d'un côté ceux pour qui le greenwashing n'existe pas, d'une part parce que l'ONGE est vigilante sur l'intention et l'engagement de l'entreprise (« *tu as une volonté de ne pas signer avec n'importe qui et de ne pas servir de crédit à greenwashing* » (Judith, ONG1)), et d'autre part parce que l'intérêt en termes de communication pour une entreprise leur semble minime (« *là où on a l'impression qu'on est du greenwashing non, mais faut arrêter quoi, il faut regarder ce qu'ils font* » (Chloé, ONG3) ; « *en fait aucun [partenaire] ne le fait à vrai dire. Les entreprises elles s'en fichent, je n'ai jamais entendu parler de ça moi* » (Justine, ONG3)). À l'opposé, il y a ceux pour qui le greenwashing est réel. L'ONGE est alors soit victime d'une intention fallacieuse de l'entreprise qui souhaiterait faire taire les critiques (« *Cette stratégie de discuter avec les ONG ça permet de nous museler, ça c'est certain* » (Gabriel, ONG1)). Dans d'autres cas, l'ONGE serait moins victime que complice de l'entreprise en participant à communiquer sur des engagements non suffisants en faveur de l'environnement. Raphaël qualifie alors l'ONGE de potentiel « *greenwasher* » : « *on ne peut pas devenir juste les greenwashers de tous les grands groupes dégoûtants* » (Raphaël, ONG2).

Ce débat dépasse les seules frontières de l'ONGE, car le greenwashing constitue l'objet de critiques de la part de personnes extérieures à l'organisation, telles que les « *autres ONG, les acteurs de la société civile, la presse... tel journaliste va prendre sa plume et il va larguer le truc. Ça peut être n'importe qui* » (David, ONG2). Ainsi, Laura se souvient que l'« *un des premiers Cash Investigation d'Élise Lucet était sur le greenwashing. Et nous, on a été impacté par ça* » (Laura, ONG2). Ce regard critique qui émane de l'extérieur participe à la réflexion des salariés : « *ce que Élise Lucet disait sur le fond, c'est une question qui est plutôt d'ordre philosophique. C'est-à-dire, est-ce qu'une banque qui donne de l'argent et qui finance du forage en arctique a sa place en tant que partenaire d'une ONG environnementale ? Ça, c'est une vraie question* » (Laura, ONG2).

L'intention de l'entreprise semble ainsi être une donnée essentielle à la légitimation des partenariats : en effet, si l'intention et l'engagement sont réels, le partenariat peut produire des effets dans le cadre de l'objectif de transformation de marché ; si les entreprises sont à l'origine

de greenwashing, non seulement le partenariat ne peut permettre d'atteindre les objectifs fixés, mais l'ONG encoure aussi un risque d'image dès lors qu'elle est considérée par les autres comme participant plus ou moins volontairement à ce procédé trompeur pour son propre profit (financier).

Par ailleurs, les salariés n'évaluent pas seulement l'intention des entreprises. Les valeurs de l'organisation sont également soumises à interprétation. Deux d'entre elles reviennent de façon récurrente sur le sujet des partenariats avec les entreprises : le militantisme d'une part, et l'indépendance d'autre part. On comprend à travers les entretiens que le militantisme n'est pas toujours valorisé par les salariés tandis que l'indépendance de l'ONG peut être remise en cause.

Redéfinition des valeurs par les salariés : militantisme et indépendance

- *Les limites du militantisme*

Si le militantisme est évoqué de façon récurrente, il est peu considéré comme une valeur centrale de l'ONGE. Nous observons plusieurs raisons à cela. Tout d'abord, le militantisme semble constituer un choix stratégique de l'organisation. Les ONGE qui développent des partenariats sont considérées comme militantes, mais ce n'est pas leur caractéristique principale. Du moins, elles sont considérées comme étant moins militantes que des ONGE comme Greenpeace dont cela est leur identité, leur positionnement : « *C'est une association aussi qui a un côté militant, mais qui n'est pas exclusif. Et qui est moins fort que chez Greenpeace* » (Eliott, ONG4). Greenpeace est ainsi définie comme une ONGE plus virulente, aux modes d'action « *assez tranchés* », qui dénonce et qui n'hésite pas à « *taper du point sur la table* » face aux entreprises quitte à rompre les discussions avec leurs opposants. Le militantisme se réfère ainsi davantage à une forme d'activisme, défini comme étant un « système de conduite qui privilégie l'action directe (en particulier dans le domaine politique, social) »⁶⁴. Selon Sauvé, l'activisme vise « *à interpeller, interroger et parfois s'opposer à différentes formes de pouvoirs [...] en s'appuyant sur la pensée critique. [...] L'objectif est de favoriser la libération des formes d'aliénation et de permettre l'émancipation individuelle et collective* » (Sauvé, 1997, 170-171).

À l'inverse de ce positionnement militant, activiste, se trouvent des ONGE qui valorisent le

⁶⁴ Définition du Larousse.

dialogue, le consensus. Les salariés y voient une complémentarité d'action : « *Parce qu'on dit souvent que Greenpeace c'est un peu le bras armé et que [l'ONG] c'est le consensus. C'est peut-être un peu plus mou, mais reste que nous on va peut-être réussir à rentrer dans l'entreprise pour la faire changer différemment* » (Laura, ONG2). David pense également qu'un positionnement trop militant n'est pas suffisant à l'action environnementale et qu'il est nécessaire que des ONGE se chargent de trouver des points d'accord, même si cela est laborieux : « *il y a un moment où il faut se trouver des compromis. Et donc là il y a des ONG qui acceptent de mettre les mains dans le cambouis. Voilà, et ce jeu-là il est clair entre les ONG* » (David, ONG2). Comme nous l'avons vu précédemment sur la légitimation par la rationalisation, le pragmatisme, en véhiculant une certaine vision de la réalité, est alors érigé comme une véritable valeur au sein de ces ONGE du consensus. « *Trouver des solutions* », « *dialoguer* », être dans le consensus sont autant de qualités qui y sont valorisées et qui permettent de contrebalancer un militantisme revendicatif.

Par ailleurs, la figure du militant n'est pas toujours valorisée et peut apparaître sous une forme assez caricaturale. Même si certains salariés se qualifient comme étant militants (« *moi j'étais plutôt en mode militant* » (Justine, ONG3)), la représentation qui en est faite est plutôt celle de personnes d'un certain âge, qui sont soit attachées à des associations de terrain ou au conseil d'administration. Les militants sont engagés depuis longtemps dans le mouvement et ont un profil plutôt conservateur : « *je sais qu'on a quelques bénévoles fortement militants et un peu... un peu ours* », nous dit Xavier (ONG1). Ils sont portés par un certain nombre de principes, de valeurs, parmi lesquels le fait de ne pas développer les relations avec les entreprises privées. Si cela constitue pour certains un pare-feu contre les dérives dans le développement des relations avec les entreprises, il peut être considéré comme un frein. Ainsi, au sujet des partenariats, Eliott raconte : « *je pense qu'il y avait une réticence du militantisme écologique originel. Et il y avait quelques personnes qui en étaient un peu issues. On va dire années 60, 70, 80* » (Eliott, ONG4). Le militantisme peut alors être associé à une attitude issue du passé, caractérisée par un manque de souplesse. Simon porte un regard sévère vis-à-vis du militantisme qu'il considère comme étant inefficace ou contre-productif : « *J'ai l'impression qu'une grande part du militantisme a vraiment le don d'être contre-productive et contre-efficace, mais à un point ! Et souvent pour des raisons éthiques* » (Simon, ONG1). Les militants se trouvent dans la posture de ceux qui critiquent et qui freinent les décisions gestionnaires de l'ONGE.

- ***Des indépendances souhaitées, partielles... mais non essentielles***

La question de l'indépendance est essentielle pour l'ensemble des ONGE. C'est ce qui assure leur crédibilité et leur légitimité à représenter l'intérêt général. Ainsi, l'indépendance des ONG dites « militantes » serait-elle différente de l'indépendance des ONG dont l'action est davantage basée sur le consensus ? Pour certains des salariés interrogés, l'indépendance revendiquée par Greenpeace, et plus particulièrement le refus des financements d'acteurs publics et privés, est une bonne chose : « *Alors moi j'abonde !* » nous dit l'un avec enthousiasme tandis qu'une autre affirme « *J'adore la démarche, complètement* », ajoutant : « *tu as un petit côté quintessence justement de ce que tu vas chercher dans le secteur associatif* » (Raphaël, ONG2 ; Judith, ONG1). Certaines ONGE semblent être perçues comme plus indépendantes que d'autres : « *On est moins indépendant, ça c'est sûr. On est clairement moins indépendant que Greenpeace* » (Xavier, ONG1). L'indépendance est donc relative, elle peut varier à des degrés divers en fonction de l'ONG considérée.

Rob Wells (2001) distingue trois types d'indépendance :

- L'indépendance financière est liée notamment à la diversité des financeurs (ce qui leur permet de rompre facilement la relation en cas de désaccord) et à la garantie d'obtenir des financements sur plusieurs années
- L'indépendance des programmes est la capacité à décider des sujets dans la réalisation de la mission de l'ONG qui est alors libre de toutes contraintes ou d'influences de la part d'individus ou organisations externes.
- L'indépendance des organisations quant à elle correspond à la capacité à assurer une bonne gestion interne ; à déterminer de façon claire la vision, les valeurs, les missions de l'ONG ; ou à avoir les ressources humaines adéquates pour agir.

On retrouve cette distinction dans le discours des salariés entre d'un côté l'indépendance financière et de l'autre l'indépendance des programmes ou des organisations. Ainsi, les salariés sont conscients que les partenariats avec les entreprises privées agissent sur l'indépendance financière de l'ONGE. Raphaël nous confie qu'il aimerait « *qu'on puisse être en dialogue, mais sans la dépendance financière... Ça serait l'idéal* » (Raphaël, ONG2). Cependant, Lucas par exemple pense que la diversification des sources de financement, et donc la dilution des financements issus d'entreprises privées, permet justement de limiter l'influence des entreprises sur l'ONGE : « *Toute proportion gardée, le budget qui était ramené par les entreprises, c'était un tiers du budget. Donc 30% du budget c'était significatif, mais ce n'était pas non plus de nature à déstabiliser les arbitrages et les équilibres* » (Lucas, ONG2).

Concernant l'indépendance des programmes, les avis sont plus partagés. Il y a d'un côté ceux pour qui les partenariats ne remettent pas en question la liberté de parole des ONGE. Ils sont catégoriques sur le fait que l'ONGE agit et porte ses plaidoyers indépendamment des intérêts de leurs partenaires. Ils l'affirment, jamais ils n'ont été témoins d'une telle situation et rejettent l'idée que cela soit possible. Ainsi Andréa raconte : « *On ne m'a jamais interdit de dire quoique ce soit en conférence de presse, on ne m'a jamais demandé d'être conciliant avec l'un des partenaires. D'ailleurs je ne l'ai jamais été, parce que je ne vois pas pourquoi* » (Andréa, ONG2). C'est aussi l'avis de Chloé (ONG3) qui affirme que « *la réalité c'est qu'une entreprise ou l'État nous a jamais empêché de dire ce que on avait envie de dire* » ou de Justine (ONG3) qui insiste fortement sur ce point : « *à aucun moment un partenariat n'a pu être bloquant. Vraiment jamais jamais jamais ça n'a interféré* ». Selon eux, l'indépendance et la liberté de l'ONGE ne sont remises en cause ni même en danger.

D'autres, au contraire, perçoivent que d'une manière ou d'une autre, les partenariats avec les entreprises peuvent influencer l'ONGE et réduire sa liberté : « *si ça engage un partenariat, on va dire les choses différemment. Et ça c'est clair que ça peut être un frein à notre activité, à notre liberté, d'être liés sur des partenariats* » (Xavier, ONG1). Les ONGE qui choisissent le consensus ont un risque plus fort que les autres de se retrouver sous influence. Tout semble ainsi reposer sur la gestion d'un équilibre, sur le degré d'indépendance qui peut être acceptable pour une ONGE : « *en fait tout le problème qui est posé [dans l'ONG], c'est de ne pas confondre compromis et compromission. Donc c'est de toujours être sur le fil du rasoir. Et ça, ce n'est pas facile du tout* » (Ambre, ONG2). Pourtant, si pour Justin la perte d'indépendance semble être source d'inquiétude (« *Il y a beaucoup moins de liberté dans l'évolution de la relation entre l'ONG et ses partenaires, ce qui moi clairement m'inquiète fortement* » (Raphaël, ONG2)), les autres salariés l'évoquent de façon factuelle, sans réel jugement de valeur. Elle semble n'être qu'une donnée dans la gestion de la relation avec les entreprises.

Enfin, des salariés relèvent que l'indépendance totale n'existe pas, « *on est toujours dépendant de quelque chose* » (Chloé, ONG3). Ainsi, les ONGE dites militantes seraient également dépendantes des donateurs particuliers qui influenceraient leur communication et les choix de sujets mis en avant. Ces ONGE mettent en œuvre des pratiques marketing pour achalander les passants qui, selon eux, posent également des questions d'ordre éthique. De son côté, Andréa (ONG2) considère que cette question de l'indépendance est « *un peu théorique* », notion une nouvelle fois abordée pour son aspect opposé à la réalité des choses. Le problème est ainsi écarté, l'indépendance étant relayée au rang de fiction.

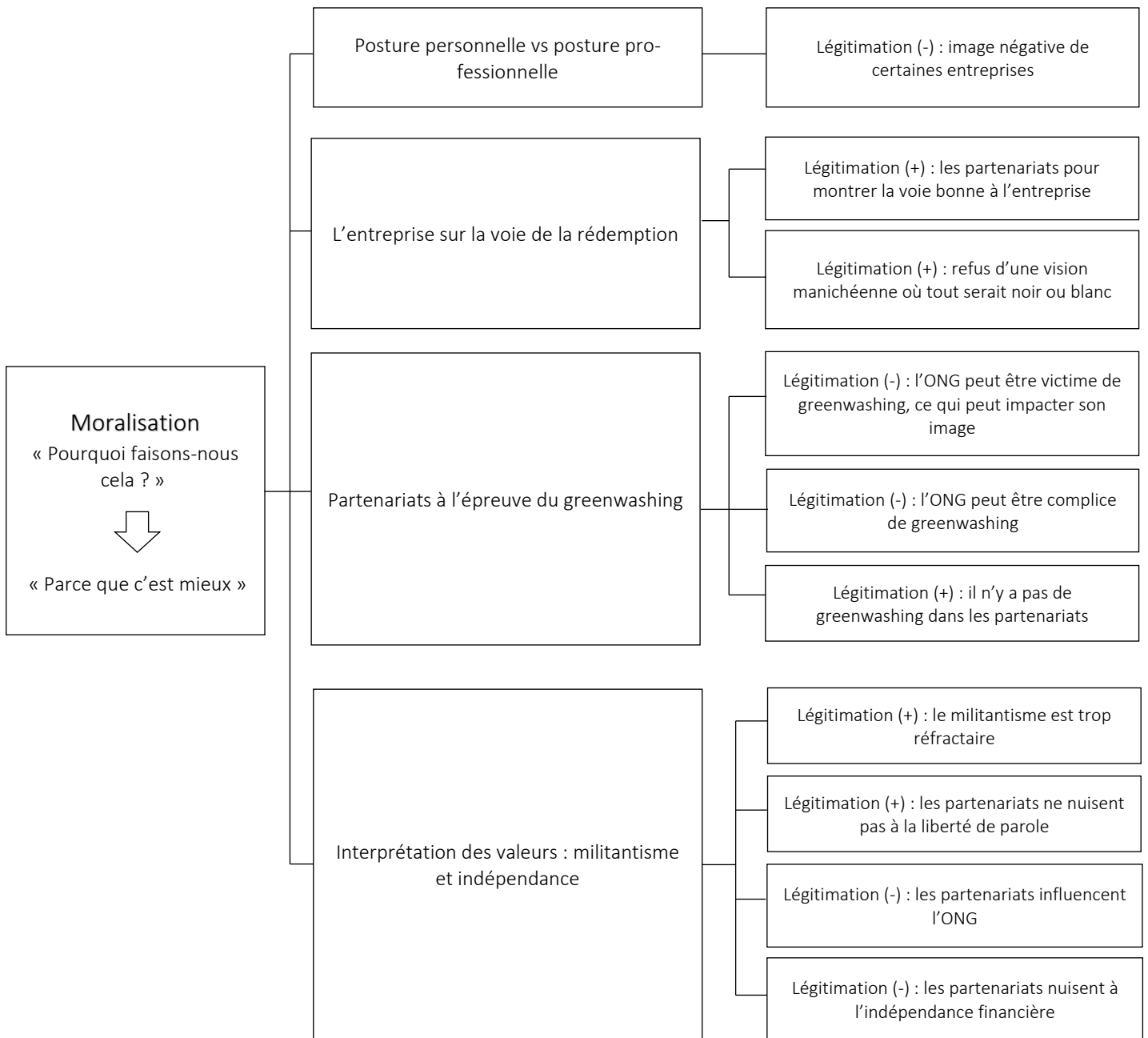


Figure 21. Discours de légitimation des partenariats par les salariés : la moralisation

La conformité et l'écosystème ONG

La légitimation par la conformité consiste à répondre à la question « pourquoi faisons-nous cela ? », « parce que c'est ce que tout le monde fait » ou « c'est ce qu'il est convenu de faire ». La conformité renvoie donc aux normes sociales ou aux conventions guidant les comportements et les pratiques collectives. Les pratiques collectives sont au cœur du discours des salariés qui considèrent que leur ONG n'agit pas seule en faveur de la protection de la nature et de l'environnement. Ils conçoivent en effet l'activité de l'organisation au sein d'un cadre supérieur, englobant, regroupant l'ensemble des ONG de protection de la nature et de l'environnement. Les salariés font ainsi part d'une certaine forme d'incomplétude dans l'activité de leur organisation. Elle ne se complète que dans la prise en compte de l'ensemble des activités des ONGE. Ce collectif d'ONG vise un objectif commun, supérieur, qui est celui de la protection de la nature et de l'environnement, le bien-être de l'humanité, voire de la transformation du monde : « *l'action des ONG mêmes c'est avant tout pour les citoyens, pour l'humain, pour l'individu* » (Justine, ONG3). Plusieurs font référence à cette action collective, affirmant que les victoires n'appartiennent pas à une ONG seule, mais sont la conséquence de l'activité de l'ensemble des ONGE : « *souvent les victoires elles sont collectives* » (Lucas, ONG2).

Plusieurs répondants font usage des analogies en vue de décrire cet ensemble. Julien par exemple évoque les partis politiques pour décrire une relation plus ou moins libéralisée avec le monde de l'entreprise. « *Si je devais faire une analogie entre secteurs associatifs, c'est comme les partis politiques [...] Tu as des assos qui ne veulent pas du tout bosser avec des entreprises parce qu'elles n'y croient pas et t'en as d'autres qui essaient de faire avec. C'est un peu, voilà, je te dessine une assemblée quoi* » (Julien, ONG1). Ici, la référence au monde politique place les ONGE en tant que représentantes de la société civile ayant pour mission de gérer, ou du moins d'influencer, les affaires de la cité.

Un autre évoque le théâtre dans lequel chaque ONG incarne un rôle précis et dont l'activité est associée à un jeu d'acteur : « *Concrètement il y a des coups de théâtre, qui sont du théâtre quelque part, qui sont faits par les ONG. Où à une réunion donnée, chacun sait à quel moment il va quitter la table, taper du poing sur la table... parce que c'est aussi un jeu de rôle* » (David, ONG2). Certains ont un rôle d'opposant, c'est-à-dire qu'ils privilégient la confrontation sans

craindre la rupture de dialogue avec les entreprises, tandis que d'autres ONG ont un rôle d'aidant, c'est-à-dire qu'elles continuent les discussions et recherchent le consensus. Ensemble, elles manient la carotte et le bâton pour arriver à leur fin : *« ça fonctionne justement parce qu'il y a certaines ONG qui ont le bâton et d'autres qui ont un peu plus la carotte. Les Amis de la terre, Greenpeace, ils ont le bâton. Et les entreprises elles n'aiment pas forcément qu'on leur tape dessus. Il y en a qui fonctionnent un peu plus à la carotte »* (David, ONG2). Ce sont deux types de rôles qui sont répartis en vue d'un même but, d'un même scénario, celui de modifier le comportement de l'entreprise. La carotte et le bâton figurent deux types de postures vis-à-vis des entreprises, qui, plutôt que de scinder l'ensemble, au contraire, le complètent : le bâton représente le militantisme, voire la radicalité, tandis que la carotte renvoie au dialogue et au consensus. Poursuivant cette même idée, Julien nous dit : *« il y a des ONG qui dénoncent, qui militent, et qui boycottent [...], qui s'engagent, qui font du name and shame quoi... et c'est très bien parce que ça participe à une prise de conscience collective. Mais après, une fois que ça c'est fait, une fois que les entreprises ont compris le problème et ont besoin de faire évoluer les choses, il est aussi important qu'il y ait des relais au sein de la société civile pour accompagner ça. Les aider à transformer ça. Et les aider à trouver des solutions »* (Lucas, ONG2).

Par ailleurs, on retrouve l'analogie des entreprises qui place l'ONG dans un cadre semblable à un marché dans lequel elle doit adopter un positionnement stratégique : *« les positionnements sont très différents les uns des autres, exactement comme les entreprises ont des positionnements différents les unes des autres »* (David, ONG2). Et tout comme sur un marché, les ONG sont par ailleurs soumises à la concurrence. À ce propos, Julien se dit que *« on est un peu en concurrence dans le domaine de l'environnement, entre associations, mais pour une même cause. C'est ça qui est étrange. On se bat en fait pour sauver l'environnement quoi. On se bat entre nous pour mieux sauver l'environnement, entre guillemets »* (Julien, ONG1).

Enfin, l'analogie avec les écosystèmes biologiques permet de mettre en avant l'indispensable hétérogénéité des acteurs. Mathilde pense qu'*« il faut de la diversité. [...] c'est là où je me renvoie à chaque fois à mes études de biologie : tu vois dans la nature, tu as plein de choses différentes. Et c'est ce qui fait que ça marche. Si tu as un système qui est mono spécifique, à un moment donné ça crève quoi. Les associations environnementales, si on se ressemblait toutes, ce serait mauvais »* (Mathilde, ONG1). La diversité des acteurs de la protection de la nature et de l'environnement serait ainsi indispensable au maintien de leur action.

Cette dernière analogie n'est pas sans rappeler les contributions sur les écosystèmes des affaires (ESA). Cette notion qui a été introduite par James Moore (1996) s'intéresse aux relations entre les acteurs économiques et met en avant les interrelations existantes entre les organisations.

Dans le cadre de ces écrits, l'écosystème est associé aussi bien à la notion de réseau qu'à la notion de communauté. La communauté peut renvoyer à l'ensemble des ONGE qui, malgré leurs différents modes d'action ou leur différence de taille ou d'histoire, partagent des valeurs et un but commun. Justine dit à ce propos « *c'est complémentaire en fait. Je trouve justement les assos, c'est leurs valeurs, les assos environnementales c'est qu'elles sont ultra complémentaires. Et en fait sans Greenpeace, sans FNH, sans FNE... c'est chacun mène un bout de combat et pour moi c'est complémentaire* » (Justine, ONG3). La notion de réseau est plus large et permet d'intégrer les autres acteurs ou parties prenantes. Pour certaines personnes interrogées, le réseau de l'ONGE peut intégrer les entreprises. Ainsi, Justine poursuit en disant « *c'est un peu la même chose tu vois [dans l'ONG], EDF fait partie de l'écosystème...* ». Pour certains, les ONG environnementales ne peuvent pas se passer des entreprises dans leurs modes d'action. Comme nous le verrons par la suite, les entreprises sont considérées comme des acteurs majeurs, qui fournissent des emplois, des biens et services. La stratégie des ONGE doit ainsi s'accorder avec les stratégies des entreprises : « *Ce qui peut transformer le monde c'est des mécanismes multilatéraux à la fois de stratégie de complémentarité entre les ONG, et aussi des stratégies de complémentarité de stratégie de chaque ONG avec un certain nombre d'acteurs parmi lesquels les entreprises* » (David, ONG2). Ainsi, l'écosystème ONG peut s'entendre de deux façons : il peut aussi bien regrouper la communauté des ONGE, qui poursuivent ensemble un but commun de protection de la nature et de l'environnement ; qu'être envisagé à travers la notion de réseau intégrant ainsi l'ensemble des parties prenantes à leurs actions (acteurs publics, privés, grand public, journalistes, autres ONG, etc.).

Les partenariats dans la culture organisationnelle

Les habitudes ou traditions renvoient à l'activité interne de l'organisation. Elles sont constitutives de la culture de l'organisation (Le Goff, 2003) et sont le plus souvent attachées à son passé et à son savoir-faire. C'était « *dans notre culture. C'était comme ça* » nous dit Chloé (ONG3) qui a aujourd'hui quitté la structure. Les habitudes, ou tradition, sont des vecteurs de transmission de la mémoire collective et ont ainsi une fonction à la fois symbolique et normative (Godelier, 2009). Elles sont ce qui assure une continuité entre le passé de l'organisation et son présent.

Les partenariats avec les entreprises privées n'ont pas toujours existé au sein des ONGE. Dans ce cas, l'ONG observe un changement organisationnel, c'est-à-dire une adaptation de l'organisation à des stimuli extérieurs tels que la baisse des subventions publiques par exemple.

Les changements organisationnels peuvent donner lieu à l'émergence de tensions en interne. En effet, le développement des partenariats s'est accompagné d'une modification des rapports entre d'un côté les chargés de programmes (ou chargés techniques), et les chargés de partenariats d'autre part. Les chargés de programmes ont dû développer leurs activités avec les entreprises privées avec l'appui voire la supervision des chargés de partenariats. Ce changement organisationnel s'est donc accompagné de modifications internes en termes stratégique (relations aux entreprises), managérial (coordination interne), opératoire (compétences et procédures) voire même au niveau culturel. Les partenariats ont engagé une évolution progressive de la culture de l'organisation, d'un apprentissage interne : « *du côté des associations, il y a une culture qui s'est faite aussi sur les influences que peuvent avoir les entreprises sur leur travail* », nous dit Ambre (ONG2). Lucas quant à lui a vécu ces changements au sein de l'organisation : « *par rapport à quand je suis arrivé, il y avait les écolos d'un côté, les commerciaux de l'autre... si tu veux la révolution culturelle en interne, elle a été franchement fondamentale. Ça a pris 5 ans* » (Lucas, ONG2).

Aussi, bien que la pratique soit relativement récente, on note aussi le caractère quasiment historique de certains partenariats qui renforce ainsi la légitimité de la pratique : « *avec eux on a un partenariat historique* » nous dit par exemple Amélie (ONG1). L'évocation de partenaires historiques n'est pas sans rappeler la notion de « partenaires fondateurs » qui apparaît sur l'un des sites internet des ONGE étudiées. Les partenariats font partie de l'histoire de l'organisation. Ils font partie du passé et du présent, rendant d'autant plus probable leur présence dans l'avenir de l'organisation tant que ceux-ci ne sont pas remis en cause. Plus encore, le recours aux partenariats issus d'entreprises privées est pour certains constitutif de l'identité de l'ONGE, de son ADN. « *Nous c'est dans l'ADN que de travailler avec l'entreprise* » affirme Laura (ONG2) tandis que Justine nous confie qu'« *il y a cette relation avec l'entreprise et cette place [...] dans le jeu d'acteurs qui fait vraiment partie de l'ADN de [l'ONG]* » (Justine, ONG3). La référence à l'ADN est intéressante, car elle met en avant un état immuable, quasiment incontestable de l'organisation. Les partenariats avec les entreprises semblent pour certains avoir toujours existé, marquant ainsi une rupture radicale avec le passé de l'organisation caractérisé par une opposition avec des entreprises privées dont le modèle semblait incompatible avec l'idéal promulgué. Il est ainsi intéressant d'observer à quel point les salariés reposent leur point de vue sur leur expérience propre, leur « présent » au sein de l'organisation, participant à rompre le lien avec le passé et la tradition. Le passé est alors davantage associé à une forme de réticence au changement, un manque de flexibilité, caractérisé par des bénévoles âgés, voire même

déconnectés de la réalité.

L'ONGE contrainte par le système

Certains salariés évoquent dans le cadre de leur discours la contrainte d'un système, empêchant l'ONGE de réaliser sa mission. L'une d'eux nous dit « *j'ai l'impression qu'on joue, qu'on nous fait jouer un rôle malgré nous* » tandis que l'autre se questionne sur le rôle de l'ONGE dans ce système : « *moi j'aurais tendance à me mettre à un niveau méta et de me dire que le rôle d'une ONG est d'être garant d'une certaine vision et donc de ne pas la compromettre. Mais dans le monde dans lequel on est, est-ce qu'on peut encore se permettre ça ? je ne sais pas* » (Amélie, ONG1 ; Ambre, ONG2). L'action des ONGE est le fruit d'une « *manipulation* », d'une « *assimilation* » par le système. On passe alors d'une indépendance caractérisée par la liberté de parole (liberté de dire) à une situation de dépendance vis-à-vis d'un système surplombant qui empêche l'ONG d'agir (absence de liberté du faire). À ses dépens, elle devient la caution d'un modèle qui n'est pas compatible avec l'objet de sa quête. En effet, selon Pierre, le système « *détruit l'environnement* » (Simon, ONG1). Le système devient un élément de normalisation dans le sens où aucune organisation ne peut se soustraire à sa domination.

Au cœur de ce système se trouvent notamment des entreprises dont les modèles sont incompatibles avec la protection de la nature et l'environnement. Ici, l'intention des entreprises ne semble pas suffire. Une amélioration de certaines de leurs pratiques n'est donc pas suffisante, car c'est l'essence même de l'entreprise, ce sur quoi repose son modèle économique, qui est à l'origine du problème. Plusieurs salariés prennent l'exemple d'une entreprise de fast food reconnue à travers le monde pour sa vente de hamburgers à bas prix : même si le partenariat permet par exemple une meilleure gestion de leurs déchets, l'entreprise n'a pas l'ambition de modifier son business model – la vente rapide de nourriture à bas prix, à travers le monde - qui est pourtant à l'origine de la majeure partie des impacts générés sur l'environnement. Ainsi, Eliott nous dit : « *il y a des entreprises qui ont un impact sur l'environnement et dont l'activité en soi est une négation des problématiques environnementales. Si l'on prend [l'entreprise de fast food] par exemple, si vraiment ils voulaient agir en faveur de l'environnement, il faut changer tout leur modèle. Il faut changer toute leur activité en fait. Ils cherchent à faire de la bouffe bon marché et de mauvaise qualité* » (Eliott, ONG4). L'ampleur de la tâche pour l'ONGE devient ainsi gargantuesque, voire impossible, laissant place à une forme de défaitisme : « *J'y crois de moins en moins. Je crois de moins en moins à la capacité de transformation profonde de ces mastodontes industriels. C'est impossible. Parce qu'en fait ils*

se sont structurés, ils se sont créés sur un modèle. Et ce qu'on leur demande, ce qu'il faudrait en fait, c'est qu'ils abandonnent ce modèle » (Lucas, ONG2).

Par ailleurs, le système n'implique pas seulement l'entreprise, mais tout un modèle de société. « *On est la société qu'on façonne, la société qu'on est* », nous dit Chloé (ONG3) qui pointe à travers cela la responsabilité des consommateurs et citoyens. Ce système dont il est question fait ainsi perdurer des modèles d'entreprises, et plus globalement un modèle de société impliquant tout autant les acteurs publics, privés que les citoyens.

Enfin, on observe que le système se caractérise par une temporalité (« *des agendas politique et économique* ») qui s'impose à elles. Cela nous renvoie notamment au « temps système » tel que décrit par Jean Chesneaux (1996). Ce temps système renvoie au temps technico-économique, temps compressé, et virtualisé, en opposition au temps compagnon, temps de la nature et des cycles écologiques. Cependant, à travers les entretiens des salariés, une nouvelle dualité apparaît, inversant le rapport au temps : d'un côté, les temps longs de la nature (temps compagnon) se confrontent aux temps compressés du système ; d'un autre côté, l'urgence climatique (temps courts) fait face à une certaine inertie politique et économique (temps longs). Aussi, pour illustrer la problématique liée aux différentes temporalités, Léa nous raconte le contenu d'une vidéo qu'elle a visionnée sur youtube et dont elle partage avec nous le contenu : « *depuis toujours les ONG se sont adaptées au temps politique pour essayer de faire changer les choses en interne, pour essayer de faire évoluer les lois, mettre la pression sur les gouvernements, etc. Ce n'est pas un système qui est fait pour prendre des décisions dans l'urgence alors qu'on en est à un moment où on aimerait que les décisions dans l'urgence soient prises. Est-ce que rentrer dans leur système et dans leur temporalité ce n'est pas finalement délaissier le combat ? Parce qu'on en vient à se contenter de petites victoires, comme l'interdiction du glyphosate qui est assez anecdotique finalement. Ça nous fait dévier de l'urgence qui est les plus quatre degrés* » (Léa, ONG1). La dualité du temps contraint voire détourne l'ONGE dans la réalisation de sa mission. Le temps de l'action n'est pas satisfaisant au regard des enjeux de protection de la nature et de l'environnement.

La contrainte du système induit une perte de sens pour certains, principalement du côté des anciens salariés qui analysent l'action de l'ONGE avec un certain recul. Chloé nous confie « *Il y a tellement d'enjeux que parfois on perd foi. On a l'impression de faire des communications, des communiqués de presse, et en fait ça ne change rien. Donc c'est peut-être là qu'on s'est un peu épuisés, qu'on devient un peu pessimiste* ». La relation à l'avenir se voit modifiée. Ambre nous dit avoir adhéré par le passé à ce discours, mais n'y croit plus : « *La transition, la mutation écologique, c'est un discours auquel j'ai toujours adhéré, mais auquel je crois de moins en*

moins. Je pense plus à des effets dominos où il y a certains modèles qui vont s'effondrer sur eux-mêmes parce qu'ils ne sont plus soutenables. Mais le problème c'est que le jour où ils s'effondreront, ils auront déjà provoqué des effets négatifs. [...] Si tout doit s'effondrer, est-ce que c'est vraiment une bonne nouvelle, je n'en suis pas sûr non plus, mais je crois plus à ça, enfin en termes d'avenir possible aujourd'hui » (Ambre, ONG2).

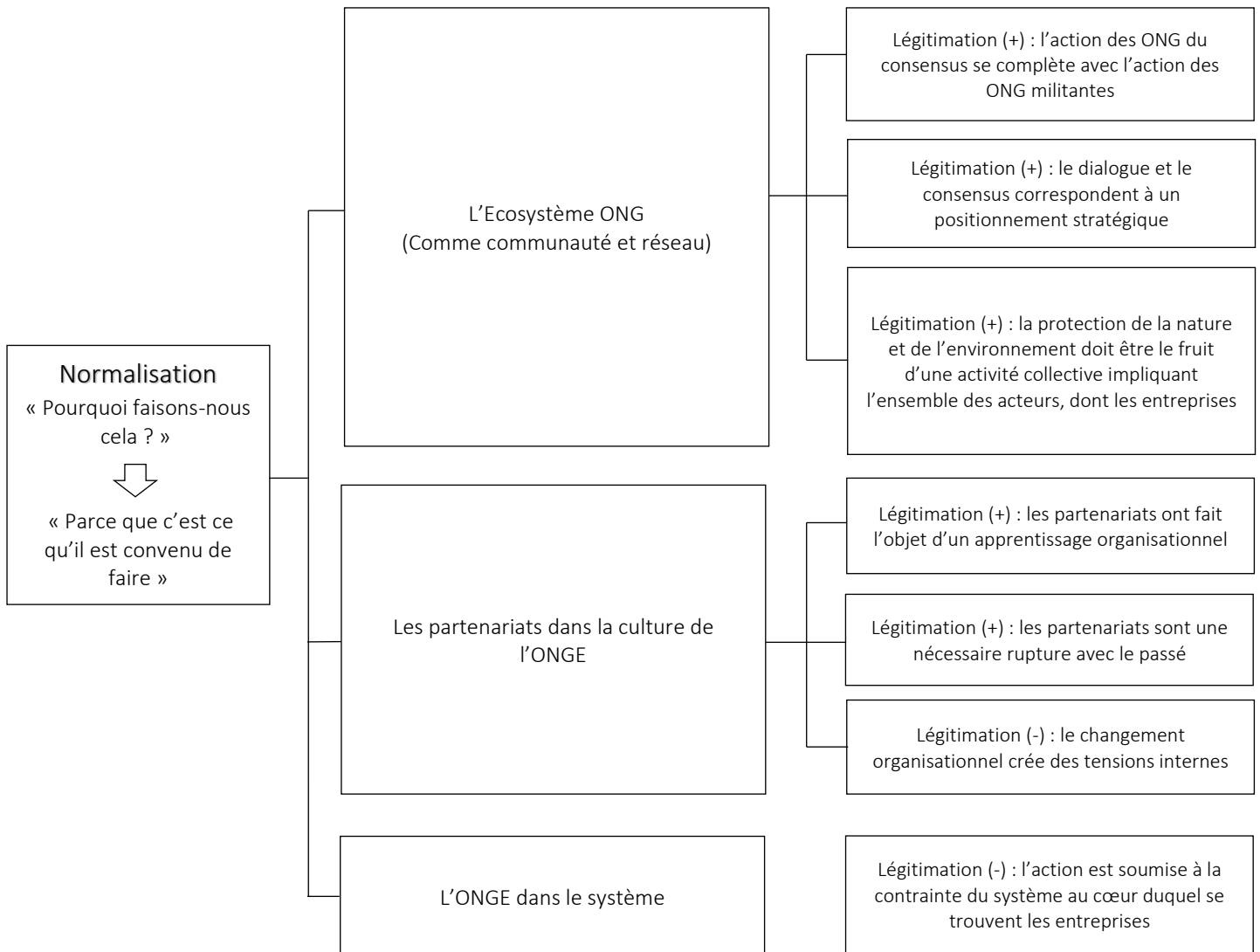


Figure 22. Discours de légitimation des partenariats par les salariés : la normalisation

Les discours de légitimation des salariés : l'autorisation

Le discours de légitimation basé sur l'autorisation consiste à évoquer l'existence de formes d'autorité, qu'elles soient incarnées (individus au sein de l'organisation, experts, leaders d'opinion) ou désincarnées (contrats, règlements, etc.). Il convient de distinguer l'autorité au pouvoir. Si le pouvoir implique une forme de contrainte ou de coercition, l'autorité est affaire de légitimité. Par exemple, selon Renaud Sainsaulieu, l'autorité légitime reconnue au sein de l'organisation repose sur trois fondements que sont la définition rationnelle des tâches, le savoir professionnel et la capacité psychologique dans les rapports humains (Sainsaulieu, 2014). L'autorité dans l'organisation n'est donc pas seulement liée à la hiérarchie, elle peut être liée à une reconnaissance d'une compétence, d'un savoir-faire. Ainsi, au sein de l'ONGE, on retrouve la figure d'autorité sur la question des partenariats à travers les bénévoles, qu'ils soient dans une instance représentative telle que le bureau ou le conseil d'administration, ou au sein d'un groupe de travail, ainsi qu'à travers certains salariés, qu'ils soient membres de la direction ou non (par exemple, les chargés de partenariats). Des personnalités ou des groupes sociaux externes à l'organisation peuvent également exercer une autorité. C'est le cas par exemple des scientifiques qui permettent à l'ONGE de rendre légitime certaines pratiques. Les ONGE, avec le soutien de la science, démontrent leur capacité à guider les entreprises pour réduire leur impact sur l'environnement.

Enfin, l'autorisation s'observe via la référence à des dispositifs « désincarnés » tels que des conventions, des chartes de bonnes pratiques qui permettent de cadrer la relation avec les entreprises privées. Ces cadres rassurent les salariés et constituent une base de compréhension commune de ce qui est permis ou non.

Les autorités dans l'organisation : des bénévoles aux salariés

On distingue plusieurs figures d'autorité à l'intérieur de l'organisation sur la question des partenariats : les bénévoles et les salariés. Chacune de ces figures joue un rôle dans le cadre de la gestion des partenariats et participe à légitimer ou au contraire délégitimer cette pratique. Certains des salariés évoquent spontanément une ou plusieurs de ces figures d'autorité pour expliquer ou justifier les pratiques de l'ONGE relatives aux partenariats.

- *Les bénévoles : de l'autorité légitime à l'autorité contestée*

L'une des premières figures qui participent à la gestion des partenariats est celle des bénévoles. Le profil des bénévoles est très différent d'une ONG à une autre. La représentation de l'autorité est particulièrement forte dans les ONGE de type fédération. Au sein des fédérations, les bénévoles ont un rôle central dans le sens où ils décident des orientations politiques et stratégiques de l'organisation à travers des instances telles que le conseil d'administration, l'assemblée générale et le bureau. Ils ont de fait un pouvoir de décision sur la stratégie globale des partenariats, comme nous le précise Olivier : « *les structures bénévoles des différentes instances cadrent notre travail que ce soit pour des choix de s'engager ou non avec des partenaires eu égard à leur historique ou à leurs pratiques ; nos bénévoles ont un pouvoir décisionnaire. Ils se retrouvent dans différentes instances qui s'appellent comité de développement, bureau, ou conseil d'administration* » (Olivier, ONG1).

Au-delà de ces instances de décisions, des bénévoles peuvent intervenir au niveau opérationnel. Pour l'une des ONGE étudiées, les bénévoles agissent auprès de l'ensemble des pôles thématiques ainsi qu'au sein du comité de développement. Concernant les pôles thématiques (Eau, forêt, biodiversité, etc.), les bénévoles sont réunis sous la forme d'un directoire à la tête duquel se trouve un « pilote ». Le pilote intervient dans la mise en œuvre des partenariats et a la possibilité d'émettre des avis auprès des instances de décisions en faveur ou en défaveur d'un projet avec une entreprise. Le comité de développement quant à lui a un rôle de supervision de la gestion des partenariats. Le terme « développement » désigne ici un objectif de croissance, c'est-à-dire d'augmentation des ressources financières qu'elles soient de sources publiques ou privées (entreprises et dons de particuliers). Le comité de développement, nouvellement créé dans cette ONGE, est composé de bénévoles membres du conseil d'administration, des chargés de développement (dont les chargés de partenariats) et de membres de la direction. Il associe ainsi des salariés et des bénévoles pour assurer le suivi de la relation avec les entreprises privées, de la prospection au renouvellement de conventions. Le comité de développement intervient dans la gestion courante des partenariats en appui du bureau, comme nous l'explique Julien (ONG1) : « *le Bureau ne peut pas tout traiter et du coup il fait appel à une autre instance pour traiter des dossiers, parce que c'est compliqué* ».

Les bénévoles ont donc un rôle de décision ainsi qu'un rôle d'évaluation. Ils assurent une cohérence des actions entreprises, par exemple la mise en œuvre d'un partenariat, avec la vision, les missions et les valeurs de l'organisation. Amélie (ONG1) considère que « *la légitimité*

politique repose sur les bénévoles » et, de fait, en tant que salariée, elle n'a pas d'avis personnel à émettre sur le choix des partenaires. Le rôle « politique » évoqué par plusieurs d'entre eux renvoie finalement au *Politikos*, à la gestion et à l'organisation de la cité. Les bénévoles disposent de l'autorité légitime pour apporter un regard critique, permis notamment grâce à leur esprit militant. Ils ont un rôle de garde-fous vis-à-vis d'un travail salarié qui répond davantage à des exigences opérationnelles. Gabriel se souvient ainsi au sujet d'un projet de partenariat du « *ola qu'ont mis les bénévoles* », car « *il y avait beaucoup de réticences vis-à-vis d'un groupe industriel* » (Gabriel, ONG1). Ce dernier évoque également les bénévoles des structures adhérentes qui bénéficient d'un recul nécessaire par rapport à ce type de problématique, recul qui peut faire défaut à une équipe salariée qui œuvre au quotidien avec les partenaires : « *Je pense que les bénévoles qui sont au niveau local pourraient nous ramener un peu à la réalité* ». Enfin, Léa pense qu'elle n'aurait pas à intervenir pour empêcher un partenariat, car elle sait que « *il y aurait déjà eu un gros stop des bénévoles avant ça* » (Léa, ONG1). Elle continue en témoignant de son passage au conseil d'administration : « *je m'en suis rendu compte quand j'ai assisté au conseil d'administration [...] je me pense engagée et militante, mais en fait, quand je vois le positionnement de certains bénévoles, je me dis qu'en fait j'ai une marge de tolérance beaucoup plus importante. Enfin tu vois eux ont une vision bien différente des choses et je pense que ça aurait déjà bloqué bien avant que ça n'arrive jusqu'à moi* ». Aussi, ce témoignage nous montre que si le militantisme semble constituer une sécurité pour garantir le maintien des valeurs de l'organisation, il peut également être associé à une forme d'intolérance.

En effet, Léa regrette que certains bénévoles soient « *totalelement hermétiques* » aux partenariats avec les entreprises privées, que ce soit « *parce que ils sont intimement convaincus qu'il ne faut vraiment pas faire ça, soit parce que ils n'ont pas bien compris le cadre de chaque partenariat* ». Elle ajoute que cette réticence liée aux principes ou à une incompréhension constitue « *d'énormes freins... qui sont parfois légitimes, parfois un peu moins* ». Xavier quant à lui nous décrit sans détour deux postures opposées des bénévoles au milieu desquels se trouvent les salariés qui portent une vision plus modérée : « *Disons que pour moi il n'y a pas de juste milieu au sein des bénévoles, même au sein du bureau. Il y en a qui sont prêts à retourner leur veste à la moindre occasion si ça peut leur ramener du fric et que ça leur permet de rencontrer des gens haut placés. Les autres, ça va être du hors de question, ce n'est pas l'ADN de [l'ONG]. Et au milieu de ça, on va trouver l'équipe salariée, ou plutôt certains membres de l'équipe salariée qui sont sur de l'entre-deux* » (Xavier, ONG1).

Cette forme de réticence, d'hermétisme, viendrait notamment d'un décalage générationnel entre les administrateurs et les salariés. Cette différence d'âge mène à des écarts de perception sur ce

qu'il conviendrait de faire, notamment avec le secteur privé. Lucas (ONG2) nous parle de ces « *administrateurs qui avaient la soixantaine, pour les plus jeunes !* » tandis que Xavier évoque avec ironie des remarques qu'il attribue aux bénévoles les plus âgés : « *'nous on n'aurait jamais fait ça de notre temps' (moyenne d'âge 75 ans)... 'avant c'était mieux'* » (Xavier, ONG1). Lucas, qui était en charge des partenariats, a dû convaincre de la pertinence des partenariats avec le secteur privé : « *nous avons mis plusieurs années pour convaincre de l'intérêt de bosser avec les boîtes. Et de faire comprendre que ok il y avait des risques, mais qu'il y avait aussi des opportunités pour peu qu'on avait une approche professionnelle... Et donc on avait amené cette culture-là au sein des salariés, mais au niveau des administrateurs... ils n'ont jamais compris ce truc-là* » (Lucas, ONG2). Dans ce cas de figure, les bénévoles semblent associés à une politique d'un ancien temps, du passé, et constituent un frein aux actions du présent.

Dans les ONGE qui ne sont pas organisées en fédération, le conseil d'administration est composé de plusieurs collègues parmi lesquels on retrouve, par exemple et selon les ONG, des financeurs (entreprises, donateurs), et/ou des personnalités scientifiques ou qualifiées et/ou des représentants de l'État. Les membres du conseil d'administration ne sont donc pas des bénévoles issus de structures adhérentes à l'ONGE. Les salariés et anciens salariés de ces ONGE mentionnent peu ou pas le rôle du conseil d'administration concernant la gestion des partenariats. Dans le cas où ce dernier est mentionné, il fait davantage l'objet de critiques : les bénévoles administrateurs sont moins vus comme des garde-fous que comme des obstacles empêchant la bonne gestion des partenariats. Emma par exemple va jusqu'à remettre en question la légitimité du conseil d'administration. Elle dénonce le manque de compétence, notamment scientifique, et d'engagement de la part du conseil d'administration : « *le mode de gouvernance faisait que de grandes décisions stratégiques revenaient dans les mains d'un conseil d'administration qui était fait de gens qui n'avaient pas été choisis particulièrement pour leurs compétences* » (Emma, ONG2). Elle ajoute : « *c'était des gens pour qui la protection de l'environnement, ce n'était pas quelque chose d'ancrer chez eux. C'était un acquis qui n'était pas aussi profondément ancré comme valeurs et aussi comme... jusqu'où on peut aller justement avec les entreprises* ». Dans ce cas particulier, l'autorité des bénévoles concernant les décisions relatives aux partenariats n'est pas reconnue comme légitime.

- ***Les salariés : rôle des chargés de partenariats et de la direction***

Les ONGE, qu'elles soient fondation ou association loi 1901, ont une composition semblable

concernant leur équipe salariée. Une direction générale assure la bonne mise en œuvre des stratégies établies en lien avec le bureau et/ou avec le conseil d'administration et supervise les actions des salariés. Parmi ces salariés, deux principaux types de profils peuvent être distingués : les fonctions techniques (intitulés programmes ou missions thématiques) et les fonctions supports composées de l'administration, de la communication ou des partenariats notamment. Comme nous l'avons vu précédemment, des tensions existent entre ces deux types de profils. Certains évoquent la différence de langage tandis que d'autres mettent en avant la différence d'engagement ou de sensibilité vis-à-vis de la protection de la nature et de l'environnement. Pourtant, à l'évocation des partenariats avec les entreprises privées, les salariés rappellent le rôle central des chargés de partenariats.

Les salariés, lorsqu'ils parlent de la relation de l'ONGE avec les entreprises, ont tendance à se référer au discours des chargés de partenariats. Ils portent la voix de l'organisation sur ce sujet, qui fait donc autorité, même s'il n'y a pas de niveau hiérarchique différent. Leur discours constitue un raccourci cognitif pour les salariés dans le cadre de la justification de la relation entre l'ONGE et l'entreprise. Ainsi, certains d'entre eux se réfèrent directement aux dires de leurs collègues. Tel est le cas notamment de Xavier (ONG1) lorsqu'il nous dit « *On reste vigilants. Ce qu'ils aiment dire aux partenariats, c'est qu'on est des sentinelles* », tout comme Léa qui affirme « *quand on discute avec [le chargé des partenariats], j'ai l'impression que c'est assez clair pour lui : en fait la signature d'un partenariat ça ne veut en aucun cas dire que [l'ONG] s'enlève une part d'indépendance* » (Léa, ONG1). Ce type d'affirmation fait ainsi office de vérité dans le cadre de l'organisation : si le chargé des partenariats le dit, c'est que cela doit être vrai.

On remarque par ailleurs que certains ne se sentent pas totalement légitimes à parler des partenariats ou considèrent qu'ils ne maîtrisent pas totalement ce discours organisationnel. Plusieurs d'entre eux nous invitent ainsi à échanger avec le chargé des partenariats de l'ONGE, en transmettant les coordonnées ou le nom des personnes en question, alors même qu'aucune question technique ne leur est demandée. C'est le cas par exemple de Laura qui dit « *ça, à la limite je pourrai te mettre en contact avec elle parce qu'elle pourra t'expliquer plus simplement ce partenariat* » (Laura, ONG2). Ils ressentent le besoin que leur information soit complétée par celui qui a l'autorité, ou plutôt l'autorisation d'évoquer ce sujet dans le cadre de sa fiche de poste.

La question des relations des ONGE avec les entreprises est un sujet sensible dans la communication externe. Roger, qui a de nombreuses années d'expérience dans plusieurs d'entre

elles, le sait. C'est pourquoi ils refusent de répondre à l'entretien sans qu'un accord ne soit formellement formulé de la part des chargés de partenariats. Il est catégorique. Les chargés des partenariats ont à la fois la responsabilité de la gestion et la bonne mise en œuvre des relations partenariales avec les entreprises, ainsi que de la communication vers l'extérieur sur ce sujet. D'ailleurs, cette réaction de la part de certains ne surprend pas Laura (ONG2). Elle affirme que cette méfiance a été amplifiée le jour où l'une des ONG a été interviewée par Élise Lucet dans le cadre de cette nouvelle émission, à l'époque, dénommée Cash Investigation. L'interview, à laquelle a répondu le directeur, n'a pas été bien vécue par les salariés. Lucas (ONG2) se souvient : « *[le directeur] s'est fait avoir parce qu'il n'a pas du tout préparé le truc. [...] Les personnes qui suivaient le partenariat, auraient pu expliquer le pourquoi du comment et auraient pu être assez claires aussi sur les limites de l'exercice [...]. Il n'a pas du tout su les expliquer, il s'est ramassé...* ». Dans le cas de l'interview, la direction a échoué là où les chargés de partenariats auraient pu réussir à justifier la démarche.

Cela pose ainsi la question de la perception de la direction dans la légitimation des partenariats avec les entreprises privées. Le rôle de la direction est peu évoqué par les salariés. La direction est souvent soit associée au travail des chargés de partenariats, soit évoquée dans son rôle de supervision. La direction doit pouvoir gérer des tensions avec un partenaire : « *au niveau salarié, on se dit on est bloqué, il faut que la direction vienne, il faut que les pilotes viennent, on a besoin de renforts [...]. Parce que c'est quand même 200 000 euros* » (Mathilde, ONG1). La capacité de la direction à superviser la mise en œuvre des partenariats peut être remise en cause, comme nous le raconte Raphaël (ONG2). Lui et deux autres collègues salariés ont refusé un partenariat avec une entreprise de fast food, tel que proposé par la direction, sur les enjeux liés à l'alimentation durable. Il nous raconte : « *le premier partenariat qu'a proposé la direction c'était [Nom de l'entreprise]. Et donc nous, on a dit non, mais ce n'est pas possible. [...] On a provoqué une réunion avec la direction et on a réussi à poser des jalons super exigeants, en mettant limite notre démission dans la balance parce qu'on n'avait pas de réponse satisfaisante en face. Et le partenariat ne s'est pas fait* ». Lorsque les partenariats sont considérés comme non pertinents par les salariés, ces derniers peuvent être amenés à solliciter la direction pour faire part de leur désaccord.

Les figures d'autorité dans et par-delà l'organisation

- ***Nicolas Hulot, figure médiatique et leader d'opinion***

Si la plupart des figures d'autorité sont évoquées à travers un ensemble, tel que « les bénévoles », « le conseil d'administration » ou « la direction », une personnalité se trouve souvent mise en avant dans le cadre de l'une des ONG étudiées. Il s'agit de Nicolas Hulot. Figure médiatique renommée, Hulot est le fondateur de la fondation qui a longtemps porté son nom. Il en a été le Président pendant de nombreuses années avant d'occuper le statut de Président d'honneur. Si dans le cadre des autres structures, il n'est pas fait référence du Président, ou de façon anecdotique, Nicolas Hulot fait figure d'exception. Il porte la voix de l'ensemble de l'organisation et mobilise à travers son discours. Son engagement est ce qui motive Chloé qui nous confie que « *quand on regarde Nicolas Hulot, ce n'est même pas une question d'être optimiste ou pessimiste. Je dirais qu'il a la rage. Et c'est ça qui fait qu'à un moment tu te lèves et tu y vas* » (Chloé, ONG3). Porteur de la philosophie de l'ONGE, il est ainsi régulièrement cité par les salariés ou anciens salariés de sa fondation, notamment en ce qui concerne la relation de la fondation avec les entreprises : par exemple, Justine (ONG3) nous dit « *La philosophie, le discours de Nicolas Hulot, c'est de dire, il faut de l'argent pour le combat environnemental* » tandis qu'Arthur justifie les partenariats en argumentant « *c'est la vision de son Président, Nicolas Hulot, qui moi d'ailleurs me faisait adhérer. En fait on ne peut pas faire sans elles donc il faut les faire changer de l'intérieur* » (Arthur, ONG3). La vision de Nicolas Hulot, c'est aussi ce dont nous parle Julien qui évoque la volonté de Nicolas Hulot d'intégrer tout le monde dans le combat environnemental, y compris le secteur économique. Cependant, cette ouverture du dialogue ne se fait pas sans condition. Nicolas Hulot veut préserver la liberté de parole de la fondation et n'hésite pas à dire aux partenaires récalcitrants, « *si vous n'êtes pas d'accord, partez !* » (Agathe, ONG3). La liberté de parole et l'intégrité sont des valeurs fortes incarnées par Nicolas Hulot. Agathe se souvient qu'« *il a souvent poussé de gros coups de gueulante parce qu'il a souvent voulu garder son intégrité. Il ne cache pas ses positions, sa façon de voir les choses. Il a toujours affirmé sa position en tant que Président d'ONG par rapport au nucléaire* ». Des propos rassurants pour certains salariés, qui sont par ailleurs repris par Elliot, chargé de partenariats d'une autre ONGE. Nicolas Hulot fait ainsi figure d'exemplarité au-delà du cadre de la fondation.

En effet, certaines entreprises semblent ainsi vouloir développer des partenariats avec sa fondation dans le but de pouvoir échanger avec lui ou utiliser son image : « *ce sont des*

partenaires qui sont complètement fans de Nicolas Hulot. [...] En étant partenaires, ils espèrent avoir accès à lui » (Agathe, ONG3). Nicolas Hulot participe à la légitimité et à la crédibilité de la fondation vis-à-vis des parties prenantes. Il représente la figure du modèle. Le modèle suscite une admiration pour ce qu'il a réalisé ou ce qu'il est. Il peut être une personnalité médiatique comme quelqu'un de l'entourage immédiat qui fait figure d'exemplarité. Une appréciation positive accompagne le plus souvent la référence à ce type d'autorité.

- ***La science pour rendre légitime la parole des ONGE***

Une autre figure d'autorité participe à la légitimation des partenariats. Il s'agit de la science également évoquée à travers « *les scientifiques* », « *les universitaires* » ou bien « *les experts* ». L'action des ONGE repose sur un savoir scientifique, une connaissance approfondie de la nature et de l'environnement. Ce savoir constitue leur point fort et ce qui permet d'équilibrer le rapport de force dans le cadre du partenariat. En effet, si les entreprises apportent des ressources financières qui sont nécessaires à l'action des ONGE, ces dernières sont quant à elles très souvent sollicitées pour leur expertise, comme nous le raconte Lucas à l'évocation d'un rendez-vous avec une entreprise : « *On était à l'aise en face de l'entreprise. Parce qu'on savait qu'on avait une expertise avec nous qui était bien supérieure à celle qu'elle avait* » (Lucas, ONG2). Cette expertise technique est attribuée aux chargés de programme (ou chargés de mission) au sein de l'organisation, anciennement appelés le « *service scientifique* » au sein de l'une des ONGE. L'un des salariés met par ailleurs en avant l'expérience universitaire de la directrice de l'ONGE, expérience participant à la crédibilité de l'organisation sur l'aspect scientifique. Cependant, Raphaël regrette que le service scientifique (ou technique) ait perdu de son influence en interne vis-à-vis du service partenariats : « *ce qu'on appelait les programmes, [...] Toute l'équipe scientifique on va dire, ou technique, ils sont aujourd'hui limite au service des partenariats alors que c'était l'inverse avant. Le rapport de force en interne s'est inversé* » (Raphaël, ONG2). En inversant ainsi les rapports, le risque est de voir l'expertise scientifique relayée au second plan de la stratégie, au profit d'une vision plus gestionnaire, favorisant les partenariats.

La science peut ainsi être considérée comme une valeur forte de l'organisation. Parmi les valeurs citées figure « *science based* », c'est-à-dire le fait que les actions et affirmations de l'ONGE soient basées sur des faits scientifiques. C'est une valeur qu'apprécie notamment Emma qui se rappelle : « *j'adorais cet aspect de scientifique based de [l'ONG], qui était très*

important pour moi en fait, et que j'ai trouvé qui était vraiment présent. Dans leur stratégie de partenariat avec les entreprises, leur stratégie de conservation, etc., il y avait un vrai travail avec les scientifiques » (Emma, ONG2). La science apporte de la cohérence et de la légitimité aux stratégies mises en place par l'organisation, notamment dans sa relation avec les entreprises. Julien (ONG1) pense par ailleurs que cette expertise permet aux ONG de se détacher d'une image « *d'amateurs* » longtemps attribuée aux associations.

Ce savoir scientifique n'est pas seulement interne à l'ONG. En effet, plusieurs d'entre elles ont mis en place des comités scientifiques composés de personnalités tierces issues notamment du domaine universitaire. Justine nous raconte le fonctionnement de ce comité : « *au sein de [l'ONG], il y avait un conseil des scientifiques. Ce sont de hautes personnalités du combat environnemental. Et d'ailleurs, il y a aussi des gens du terrain qui sont moins connus, mais qui sont des personnes qui défendent des idées. Et au sein de ce conseil scientifique qui se réunissait deux trois fois par an, on abordait des sujets vraiment de fond sur toutes les thématiques, avec aussi des débats. C'était vraiment très riche. Et les entreprises partenaires étaient invitées à y participer pour les amener à réfléchir, à prendre de la hauteur et à être acteurs aussi de ce changement* » (Justine, ONG3). Ce conseil scientifique est ainsi composé de personnalités extérieures est permet non seulement à l'ONGE d'alimenter ses réflexions, de prendre de la hauteur, mais aussi de participer à la transformation des entreprises. Les scientifiques ont ainsi un rôle d'experts. L'expert est celui qui possède une connaissance dans un domaine particulier. On lui reconnaît une expérience et un savoir-faire (ou compétence) qui lui confère un statut légitime et de confiance (Dubois et al, 2006). Les experts n'interviennent pas via l'attribution d'un ordre, mais via l'énonciation d'un avis ou d'un conseil. Du fait de sa connaissance, son avis "fait autorité" au regard de ceux qui l'écoutent. Ne pas l'écouter peut être ainsi considéré comme une imprudence.

La science prévaut sur d'autres considérations, notamment sur les intérêts financiers. Ainsi Justine en est sûre, « *[l'ONG] portait toujours haut et fort ce qu'elle pouvait porter d'un point de vue scientifique, elle n'allait jamais se faire influencer par des partenaires privés* » (Justine, ONG3). Cependant, si Emma partage l'importance d'un comité scientifique, notamment dans la relation avec les administrateurs, elle regrette que ce comité ne soit pas toujours à la hauteur des enjeux : « *il y avait un comité scientifique à l'époque aussi... qui était en fin de vie. Qui ne correspondait plus aux nouveaux enjeux émergents en fait. Qui était sur de la conservation à l'ancienne* » (Emma, ONG2).

Les formes désincarnées d'autorité : les contrats

Les formes désincarnées d'autorités se retrouvent derrière les lois, les normes, les règlements. Le caractère obligatoire est ainsi évoqué. Ces règles peuvent aussi bien être définies au niveau des institutions (les lois, les décrets, etc.) qu'au niveau de l'organisation (les contrats, les chartes, etc.). Elles stipulent ce qui doit être fait et ce qui ne doit pas être fait. Ainsi, à la question "pourquoi faisons-nous cela ?", la réponse est "parce que c'est obligatoire", "parce que c'est écrit dans le contrat".

- ***Le partenariat est un contrat***

Les partenariats sont établis sur la base d'une convention. La convention est un contrat signé entre l'ONGE d'une part et l'entreprise partenaire d'autre part. Établie le plus souvent sur une durée renouvelable d'un à trois ans, elle permet de définir les conditions et les engagements de la part des deux parties tels que la définition des actions à mettre en oeuvre, les montants attribués par l'entreprise au profit de l'ONG, les conditions de communication ainsi que diverses clauses juridiques relatives par exemple au non-respect des engagements. Le contrat est négocié de telle sorte que chacun des partenaires y perçoit un bénéfice. Ainsi, David nous dit : « *On passe une sorte de contrat moral où chacun s'engage réciproquement à ce que chacun y gagne finalement. Donc si chacun y gagne on peut espérer que l'ensemble de la société y gagne* » (David, ONG2). La convention se base sur un compromis technique et moral. Il précise également qu'un partenariat n'exclut pas des désaccords et insiste sur l'aspect contractuel de la relation : « *Pour moi un partenariat, ça ne veut pas dire que on devient des amis* ».

La convention est associée par les salariés à la définition de conditions, constituant de fait un garde-fou contre d'éventuelles dérives. Rémi nous explique : « *notre principal outil qui existe depuis longtemps et qui évolue, c'est la convention. La convention permet de garantir un certain nombre de choses dans la mise en œuvre du partenariat, ne serait-ce que pour la communication, sur les contentieux, la liberté de parole de [l'ONG], etc* ». Ainsi, la convention permettrait à l'ONGE de se prémunir d'un risque de perte d'indépendance comme l'affirme Léa pour qui : « *c'est assez clair qu'en fait la signature d'un partenariat ça ne veut en aucun cas dire que [l'ONG] s'enlève une part d'indépendance. J'ai l'impression que c'est assez clair*

dans les contrats » (Léa, ONG1). Le contrat fait ainsi autorité dans le sens où il décrit une certaine réalité de la relation entre l'ONG et l'entreprise.

Pour les salariés de l'une des ONGE, il est rassurant de savoir que le contrat stipule que l'ONG se réserve la possibilité de poursuivre l'entreprise en cas de contentieux. Judith nous dit avec humour : *« un truc que j'adore, c'est cette capacité à dire, je signe, mais dans chacune des conventions, tu vas systématiquement avoir la ligne « je te préviens que si tu déconnes quelque part, je porte plainte. On reste copains hein, on reste partenaires... mais on attaque, sache-le »* » (Judith, ONG1). La convention peut également être interrompue ou ne pas être renouvelée en cas de non-respect des engagements, notamment de la part des entreprises. Les salariés ont ainsi le sentiment d'un rapport de force équilibré, voire même d'un rapport qui soit en faveur de l'ONGE, grâce à la définition de ces conditions de partenariats. *« Du côté de [l'ONG] si au bout d'un an, il n'y a aucune avancée marquante du côté de [l'Entreprise], il n'y a pas de renouvellement de convention si rien n'est fait. C'est l'une des conditions* » (Gabriel, ONG1). Une ONGE qui estime que l'entreprise n'est pas assez engagée a la possibilité de mettre fin au partenariat. Judith s'est ainsi réjouie de la décision de l'ONGE dans laquelle elle travaille d'interrompre l'un de ses partenariats qu'elle ne considérait pas comme étant acceptables : *« Oui, j'ai adoré ça ! (rires) Genre sérieux vous avez rompu, oui ? Bah c'est bien tant qu'à faire parce que là ça ne passait plus. Et là voilà, j'aime savoir que là au moins effectivement t'as de la réaction derrière »* (Judith, ONG1).

Cependant, la convention présente quelques écueils. Le premier concerne la définition d'un projet basé sur certains enjeux qui, de fait, en exclut d'autres. C'est notamment l'avis de Gabriel qui affirme : *« c'est difficile parce qu'une convention cible simplement un sujet particulier. Et comme notre quotidien c'est d'avoir une vision globale, la convention se trouve vraiment trop limitée et pas assez impliquante comparé à tous les problèmes qu'il y aurait à régler au sein de cette structure, enfin du point de vue d'une ONG »* (Gabriel, ONG1). Pour illustrer ses propos, il raconte l'expérience d'un partenariat avec un acteur de la grande distribution : *« on était simplement sur une convention sur le côté alimentation et sur la certification [...], mais il n'y avait pas du tout de lien avec des problématiques comme la rémunération des agriculteurs ou le fait qu'ils étranglent pas mal de filières parce qu'ils ont une force de frappe dans les négociations »*. La convention oblige ainsi l'ONGE à se centrer sur certains enjeux au risque de mettre de côté des sujets considérés par certains salariés comme étant problématiques. Aussi, la notion de compromis, résultat d'une négociation, peut aussi constituer un écueil de la convention de partenariat, car, comme l'affirme David (ONG2), *« on ne peut pas y gagner à 100% sans y perdre quelque chose »*.

- ***Les chartes et listes d'exclusion de secteurs d'activité destinées à cadrer les partenariats***

Les ONGE mettent parfois en place des listes d'exclusion de certains secteurs d'activité, qui constituent pour les salariés un garde-fou sur le plan éthique et déontologique. Ces listes d'exclusion sont le plus souvent appelées listes noires, grises (ou « *black list* » et « *grey list* »). Laura nous explique que dans son ONGE, « *il y avait une black list et une grey list. Donc, par exemple, il n'était même pas concevable de bosser avec une entreprise qui était dans l'armement, les cigarettiers, le porno, les jeux, le pétrole... enfin bref, il y avait 50 trucs de base* » (Laura, ONG2). La *grey list*, contrairement à la *black list*, est moins excluante et nécessite une analyse approfondie des risques et une validation de la part du comité exécutif, voire de la structure internationale avant la signature d'un partenariat. Laura précise ainsi que « *ceux-là tu peux les approcher, mais après, ça demande des consensus au niveau international et aussi le comex qui y réfléchit à plein de fois* ». Cette liste est plus ou moins formelle, c'est-à-dire qu'elle ne fait pas nécessairement l'objet d'un document officiel tel qu'une charte. Par exemple, si Justine paraît assurée du fait que l'ONGE exclut de travailler avec certaines entreprises, les critères semblent incertains ou non formalisés : « *il y a des entreprises avec lesquelles [l'ONG] s'interdit de travailler. Ceux qui ne sont pas dans le changement, dans l'envie de changer, dans la collaboration. Ceux qui sont dans le monde d'hier, et qui n'ont aucune porte ouverte sur justement le dialogue qu'est la valeur forte, et l'envie de changer les choses* » (Justine, ONG3). Si les listes noires ne sont pas généralisées, certaines ONGE mettent en place des chartes éthiques. Ces chartes éthiques n'ont pas nécessairement pour vocation d'exclure des secteurs, mais de mettre en avant des principes guidant la relation avec les entreprises. Cependant, l'existence de ce type de charte n'est pas toujours connue de la part des salariés. C'est notamment le cas de Léa qui nous confie « *je ne sais même pas s'il existe une charte qui dit jusqu'où on va en termes de partenariats, jusqu'à quel point on peut aller discuter avec des entreprises vraiment cracra ou pas ... je ne sais même pas si ça existe tu vois. Je me dis que ça ne serait pas inutile comme document, pour clarifier un peu les choses* » (Léa, ONG1). De même, Justine n'est pas sûre de l'existence d'une charte, mais pense également qu'elle serait utile : « *je crois qu'il y a une charte des partenariats, sur leur engagement éthique, etc. Bon alors une charte ça reste une charte. Mais en tout cas, il y a cette volonté de ne pas aller juste piocher l'argent où il est, peu importe d'où il vient tu vois* » (Justine, ONG3). La charte permet de définir collectivement les limites de ce qui est acceptable ou non pour l'organisation.

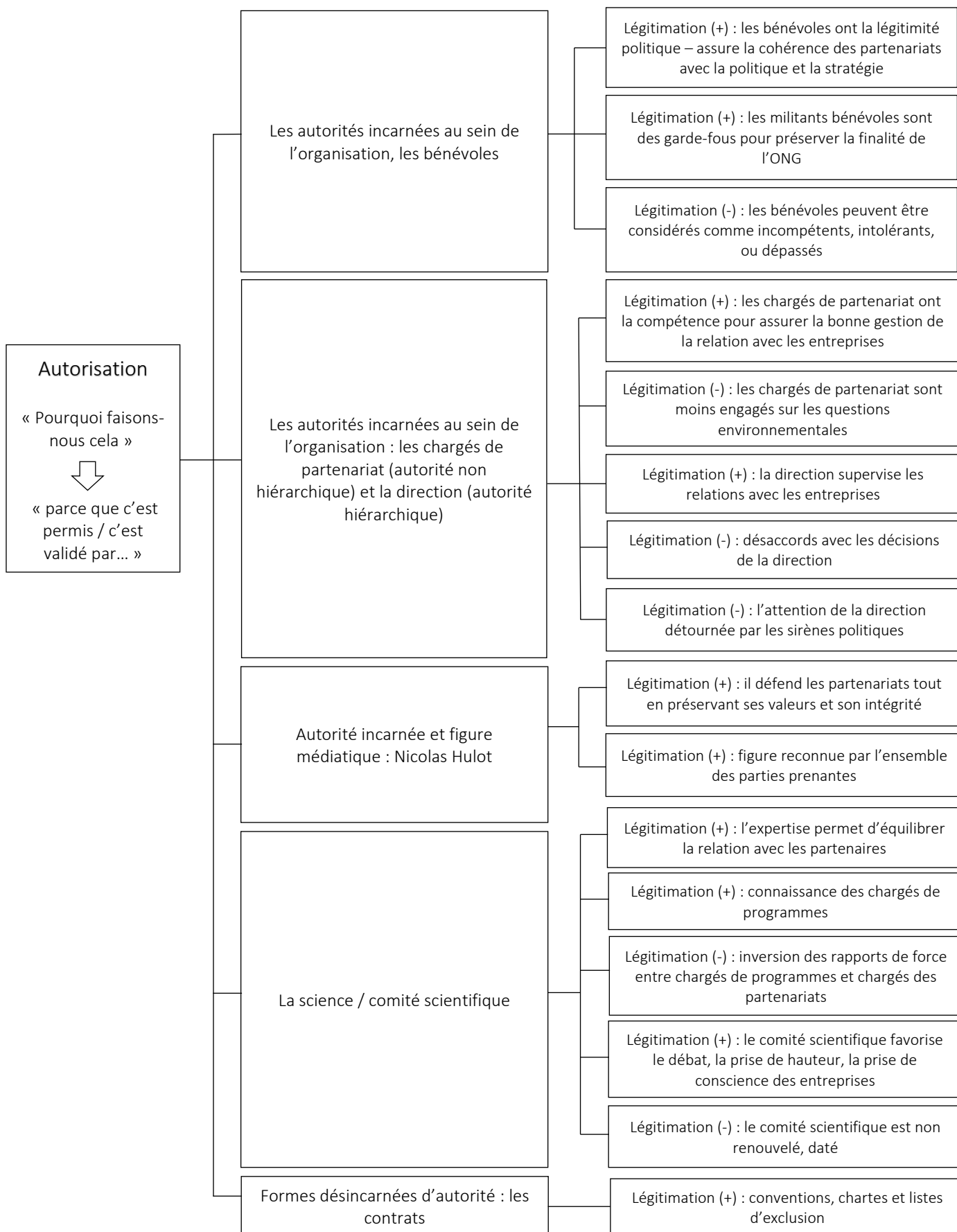


Figure 23. L'autorisation comme forme de discours de légitimation des partenariats par les salariés

Le discours des salariés reprend les principaux éléments qui constituent le récit principal tel que présenté par l'organisation. L'ONGE est créée en vue d'agir en faveur de la protection de la nature et de l'environnement (objet), comprenant des enjeux tels que la préservation de la biodiversité, la gestion d'espaces naturels ou la lutte contre les changements climatiques. La protection de la nature doit se faire dans le respect du bien-être humain (« *L'objectif c'est d'avoir une nature vivante, « living planet », et aussi d'avoir des hommes vivants, « well being »* », (Emma, ONG2)). À travers le descriptif de leur poste au sein de l'ONGE, nous comprenons que pour atteindre ses objectifs, l'organisation met en œuvre des actions de plaidoyers, de sensibilisation et de dialogue (performance). Les salariés partagent l'idée que l'ONGE agit au nom de la société civile (« *on est surtout la voix des citoyens, du grand public, de bénévoles engagés* » (Olivier, ONG1)), au profit d'une nature en péril qui est à la fois destinataire et destinataire. Ils reconnaissent à l'ONGE des valeurs auxquelles ils adhèrent parmi lesquelles la science, l'unité et le dialogue (adjuvants). L'atteinte des objectifs de protection de la nature et de l'environnement se fait sous la contrainte d'un État parfois défaillant sur ces enjeux, et d'entreprises dont l'activité impacte significativement l'environnement (opposants). Comme nous le verrons par la suite, nous retrouvons également les grands marqueurs des récits de l'ONG gestionnaire et du récit des partenariats de transformation.

À travers l'analyse de la légitimation sous l'angle de la moralisation, de la rationalisation, de l'autorisation et de la normalisation, il s'agit désormais de reconstituer les schémas actanciels sur la base de l'interprétation des récits par les salariés. En effet, si l'on retrouve de nombreuses similitudes entre le discours de l'organisation et celui des salariés, de nouveaux éléments ainsi que des éléments divergents apparaissent, participant à modifier les schémas actanciels (c'est-à-dire le rôle des différents actants) et de fait les perceptions des performances de l'organisation. Dans cette partie sur la légitimation via la narrativisation, nous faisons donc une synthèse des éléments mis en avant dans les précédentes analyses en vue de les agencer dans le cadre des récits de l'organisation. Les schémas actanciels, suite à l'interprétation des salariés, sont présentés ci-dessous.

La figure du héros dans le discours des salariés : un héros pluriel

Si dans le discours porté par l'organisation, l'ONGE se trouve comme seul héros de ce récit, les salariés en ont une vision beaucoup plus élargie. La figure du héros n'est pas singulière, mais plurielle. En effet, l'ONGE n'agit pas seule. Elle intervient dans le cadre d'un écosystème, que nous appelons « l'écosystème ONG ». Cet écosystème intègre l'ensemble des ONGE œuvrant pour la protection de la nature et de l'environnement, constituant ainsi une communauté. L'aspect communautaire leur est conféré du fait qu'elles partagent un objectif et des valeurs communs. Cependant, cette communauté est constituée d'organisations hétérogènes, car elles diffèrent de par leur taille (de l'association à la fédération), leur échelle (locale, nationale, internationale), leur expertise (naturaliste, environnementaliste ...), leur positionnement (institutionnel, militant ...) et leurs missions (expertise, éducation à l'environnement, plaidoyer politique, etc.), chacune participant à leur manière à la transition écologique. La diversité d'actions et de profils permet une complémentarité nécessaire face à l'enjeu auquel elles se confrontent. Une ONGE seule ne peut avoir ni les moyens ni la prétention de pouvoir agir de façon significative en faveur de la protection de l'environnement. La performance de l'Ecosystème-ONG, qui devient sujet-héros du récit, est de fait multiple et consiste autant à dénoncer qu'à dialoguer, à sensibiliser qu'à communiquer, à réaliser des expertises ou à défendre des plaidoyers. Elle est à la fois basée sur le militantisme et le consensus.

Par ailleurs, certainement du fait de leur propre statut de salarié, le rôle des individus au sein de l'ONGE est davantage mis en avant. Ainsi, les salariés et bénévoles sont acteurs dans la performance de l'ONGE, que ce soit dans son action de protection de la nature et de l'environnement, que dans la gestion ou la transformation des entreprises. Les salariés ont un rôle plus ou moins important en fonction du type de récit. Dans le cadre du récit principal, l'ONGE est principalement incarnée par les chargés de programmes, qui défendent et préservent une vision naturaliste des enjeux environnementaux, ou bien, pour ce qui est des ONGE de type fédération, par des bénévoles garants de la vision et des valeurs de l'ONGE. Ils préservent la mission originelle de l'ONGE, sa raison d'être, grâce à leurs connaissances et leur engagement par rapport à la cause environnementale. Dans le récit gestionnaire, ce sont davantage les chargés de partenariats, et dans une moindre mesure la direction, qui sont mis en avant. Ils ont la compétence qui leur permet de gérer la relation avec les entreprises, sur la base de cadres précis tels que les conventions, les chartes ou les listes d'exclusion de certains secteurs. Ils assurent la bonne mise en œuvre des partenariats, la mise à disposition de moyens

(techniques et financiers) et l'évaluation des résultats. Dans le cadre des récits de transformation, les chargés de partenariats peuvent également avoir un rôle d'accompagnement grâce notamment à des analyses de secteurs ou une connaissance particulière du marché.

Deux principaux types de profils de salariés se distinguent donc : d'un côté les chargés de programmes, qui incarnent le sujet-héros du récit principal, et de l'autre les chargés de partenariats, qui représentent quant à eux la figure du héros dans le cadre du récit de l'ONG gestionnaire. Cependant, les différences qui les caractérisent (différence de formation, de buts au sein de l'ONGE) participent à accentuer des conflits internes et à rendre plus saillantes les tensions contradictoires entre les récits de l'ONGE. En effet, certains chargés de programme voient le rapport de force s'inverser avec les chargés de partenariats qui prennent une place de plus en plus importante dans l'organisation. Le récit de l'ONG gestionnaire porté par les chargés de partenariats semble aux yeux de certains prendre plus de place, aux dépens du récit principal. Du fait de ces conflits internes, le sujet-héros incarné par l'ONGE se caractérise par une personnalité duale et potentiellement contradictoire. Ce n'est que dans le cadre du récit de transformation que les chargés de programmes et les chargés de partenariats retrouvent une complémentarité et un but commun, celui de mettre à disposition des connaissances en vue de diminuer l'impact des entreprises sur l'environnement.

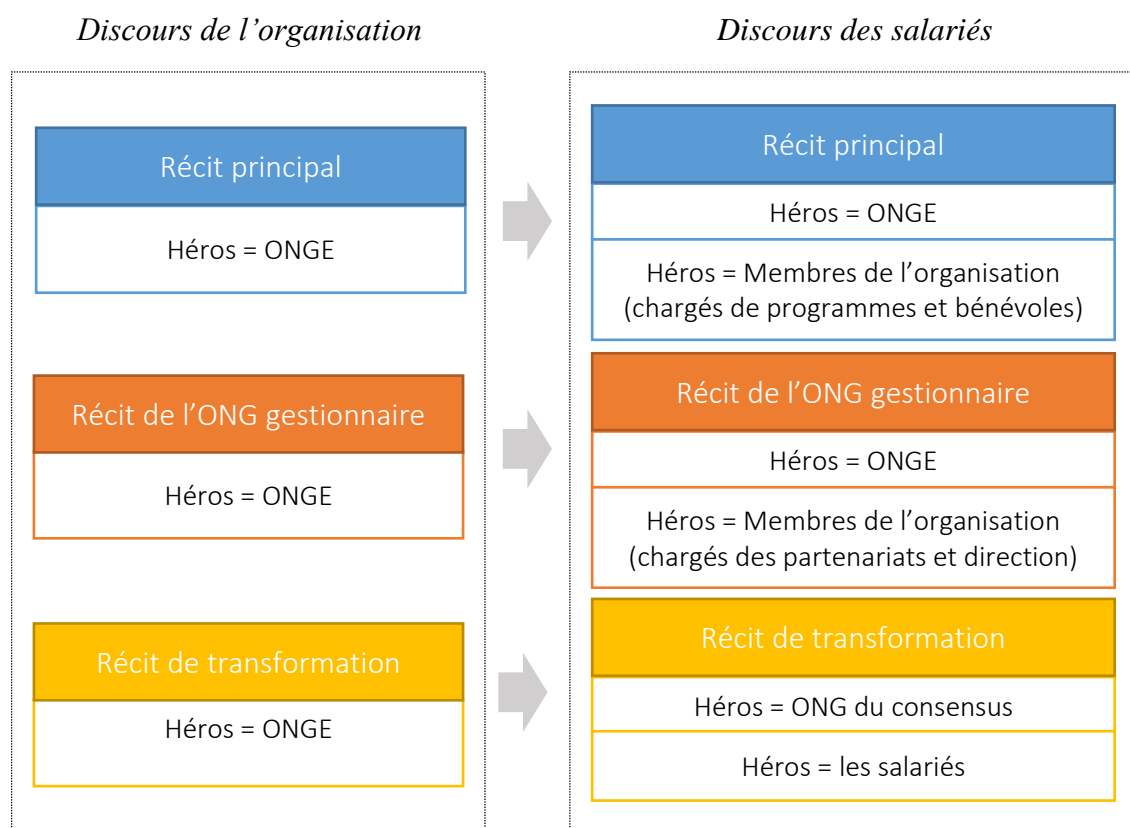


Figure 24. Interprétation par les salariés de l'identité du sujet-héros dans les trois récits de l'organisation

Place des partenaires dans l'interprétation des récits par les salariés : l'avènement de l'entreprise-héros

- ***Le rôle central des entreprises dans le récit de l'organisation***

Tout comme dans le discours de l'organisation, les entreprises partenaires jouent un rôle central dans les deux récits secondaires. En effet, dans le récit de l'ONG gestionnaire, les partenaires sont des financeurs permettant à l'ONGE d'avoir les moyens de son action. Ils sont en possession d'une ressource qui fait défaut à l'ONGE-héros dans le cadre de sa quête d'une organisation pérenne. Cette ressource est l'argent. Loin d'être un tabou, l'argent est considéré par les salariés comme étant l'objet du désir, ce qui permet d'assurer la survie de l'ONGE. Les salariés ont conscience que la situation financière est difficile du fait notamment d'une baisse significative des subventions publiques depuis plusieurs années. Ils en sont les premiers témoins. Ce manque de moyens est un frein dans la réalisation de leur mission au sein de la structure et peut mettre en péril leur emploi ou celui de leurs collègues. On perçoit dans leur discours une implication personnelle forte qui peut orienter le jugement. Le récit de vie des

salariés s'entrecroise avec le récit de l'ONG gestionnaire. Ainsi, Simon nous dit « *Si [l'entreprise] n'avait pas financé, déjà le projet n'aurait pas eu lieu et je n'aurais pas été embauché* » (Simon, ONG1). Les salariés deviennent ainsi les bénéficiaires de la quête, au même titre que l'ONGE. L'entreprise-destinateur, en tant que financeur, est donc celle qui a le pouvoir de transmettre l'argent à l'ONG (objet du désir) qu'elle attribue en fonction de l'évaluation de la performance de cette dernière.

Au sein du récit de transformation, les partenaires ont également un rôle essentiel. Il s'agit pour l'ONG-héros d'accompagner les entreprises pour une amélioration de leurs pratiques, et, plus encore, de leur montrer la voie de la rédemption. Ces entreprises qui portent en partie la responsabilité des dégradations environnementales doivent ainsi modifier leur stratégie ou leurs modes d'action. Ce récit est porté par l'idée que la société ne peut pas se passer de ces entreprises qui fournissent des biens et services indispensables à la population. Les citoyens-consommateurs, parmi lesquels figurent les salariés eux-mêmes, consomment du pétrole, s'alimentent grâce au supermarché, prennent l'avion pour se déplacer et achètent des produits à base d'huile de palme. Les entreprises sont également à l'origine de nombreux emplois, ce qui sous-entend des implications sociétales fortes. De fait, les salariés sont convaincus que l'ONGE ne peut agir sans les entreprises. Leur transformation par l'accompagnement et dans le respect de leurs contraintes devient alors indispensable à l'action environnementale.

Cette transformation est rendue possible grâce à une appropriation par l'ONGE des enjeux auxquels doivent faire face leurs partenaires. Grâce au dialogue et à un changement culturel au sein de l'ONGE, les salariés se familiarisent avec le langage de l'entreprise, leur permettant de trouver des solutions adaptées, des compromis. Le pragmatisme est une qualité reconnue de l'ONG-héros. Il permet de prendre de la distance avec la théorie et d'affronter la réalité des choses. Mais si pour certains cette acculturation est perçue comme bénéfique à la quête de l'ONGE, elle est pour d'autres un danger dans le sens où cela peut détourner le sujet-héros de sa quête principale (la protection de la nature et de l'environnement). Le compromis ne doit pas être confondu avec la compromission. La frontière semble fragile entre d'un côté, l'accompagnement et de l'autre, la prestation. L'ONGE est-elle dans une posture de guide permettant d'accompagner l'entreprise vers une transformation de son modèle, et ce dans une optique d'intérêt général, ou est-elle au service du partenaire, tel un prestataire, en vue de répondre à son intérêt propre ?

L'intention de l'entreprise joue un rôle essentiel pour définir la place des entreprises partenaires dans le schéma actanciel. Cette question est abordée à travers la notion de « *greenwashing* » qui constitue un risque clairement identifié par les salariés. Sans même aller jusqu'à présumer

de la volonté de tromper de la part de l'entreprise, la décision de mettre en œuvre les recommandations de l'ONGE revient au partenaire. Comme le résume Eliott (ONG4), « *en tant qu'association, tu n'es pas à la commande. C'est-à-dire que si la boîte décide de ne pas bouger, tu ne peux pas faire grand-chose* ». Cet extrait confirme la posture multiple du partenaire : il est à la fois destinataire (il est à la commande), et adjuvant, dans le sens où il a un rôle déterminant dans la performance et le résultat de la quête (il est en partie ce qui déterminera le succès ou non de la quête menée par le héros). De plus, on peut considérer le partenaire comme bénéficiaire de la quête dans le sens où l'ONGE vise à l'améliorer, à être meilleur vis-à-vis des intérêts de la société et de la nature.

Si le rôle des partenaires est encore beaucoup associé au récit gestionnaire (les partenaires comme financeurs) et au récit de transformation (les partenaires comme destinataires, adjuvants et bénéficiaires d'une transformation du marché), il est également essentiel dans le cadre du récit principal. Dans le discours organisationnel, les entreprises apparaissent, sans être nommées, soit en tant qu'adjuvants à travers la nécessaire unité (agir ensemble en faveur de l'environnement), soit en tant qu'opposants à travers les activités industrielles et commerciales qui nuisent à l'environnement. Dans le cadre du discours des salariés, on retrouve cette dualité entre les entreprises qui vont à l'encontre de l'intérêt de la nature et de l'environnement (figure des « méchants », des « pourris », ou autres qualificatifs dévalorisants), et les entreprises partenaires, considérées comme participant pleinement à la mission de l'ONGE. Grâce à la mise à disposition de leur réseau et de leur savoir-faire, les entreprises partenaires permettent à l'ONGE de sensibiliser de nouveaux publics et de diffuser de façon plus efficace son plaidoyer. Elles aident ainsi le héros dans la poursuite de son objet, dans le cadre de sa performance (sensibiliser, diffuser le plaidoyer). Aussi, la relation avec le sujet-héros (l'écosystème ONG) varie en fonction de la place de ces entreprises dans le schéma actanciel : l'entreprise adjuvant est celle qui agit principalement aux côtés des ONG du consensus tandis que l'entreprise-opposant se confrontera davantage (mais non exclusivement) aux ONG militantes. Dans la première situation, le héros se voit attribuer les qualités d'ouverture au dialogue, le réalisme et le pragmatisme, tandis que dans le second, les valeurs de militantisme et d'indépendance vis-à-vis des entreprises privées sont davantage mises en avant. Enfin, le caractère « indispensable » des entreprises dont la société ne peut se passer les fait apparaître comme des acteurs de premier plan au point de devenir elles-mêmes héros d'un récit.

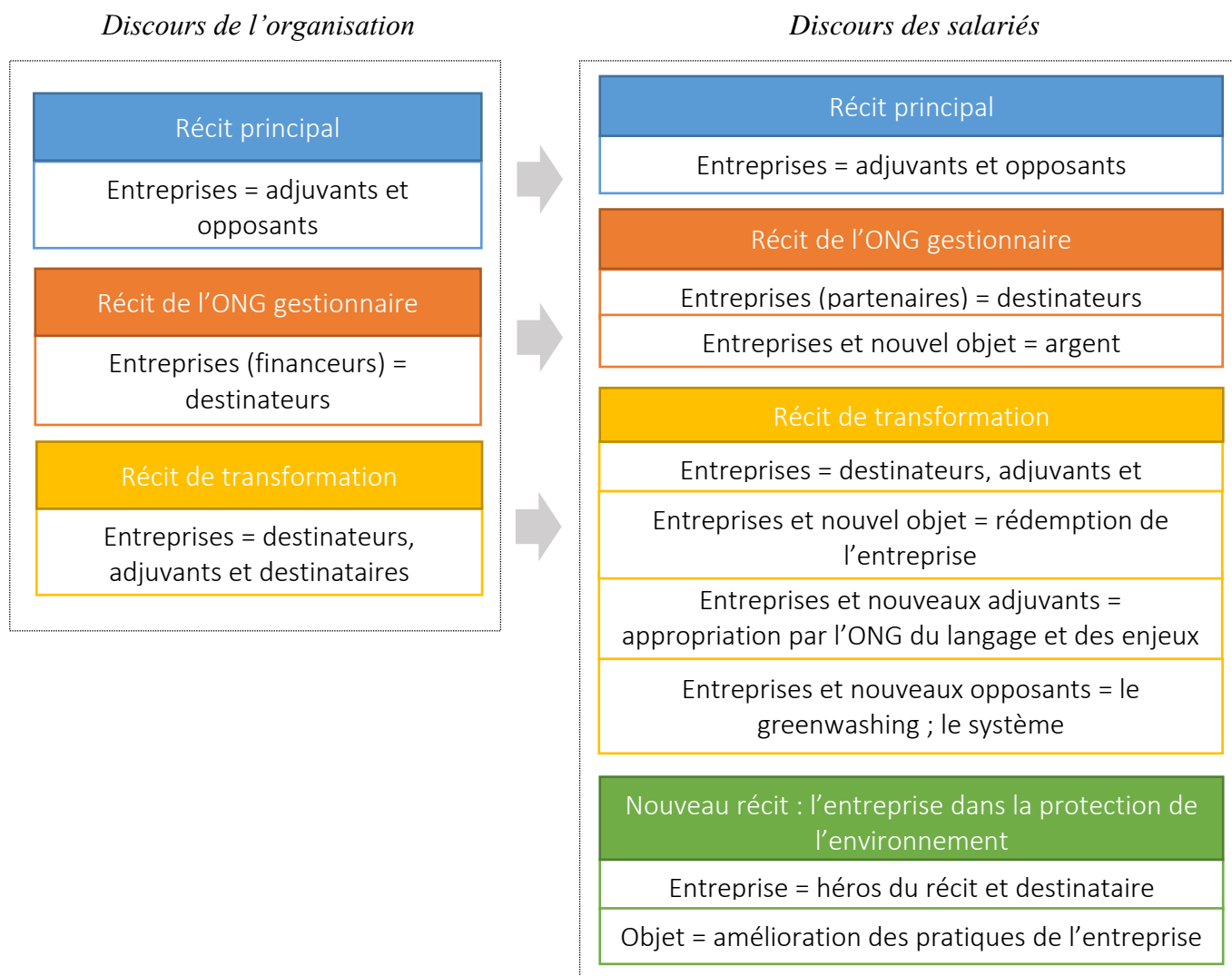


Figure 25. Interprétation par les salariés sur la place des entreprises dans les trois récits de l'organisation, nouveaux actants et nouveau récit

- ***Les entreprises, héros d'un nouveau récit ?***

L'interprétation des discours de l'organisation par les salariés peut mener à l'émergence de nouveaux récits. Considérant la place des différents actants dans le récit de transformation, on peut s'interroger sur l'existence d'un nouveau récit dans lequel le sujet-héros ne serait plus l'ONGE (qu'elle soit considérée sous son aspect singulier ou pluriel), mais l'entreprise. En effet, l'un des objectifs poursuivis par l'ONGE est d'accompagner l'entreprise à améliorer ses pratiques. La notion d'accompagnement est centrale dans le discours des salariés et semble réduire l'ONGE à un rôle secondaire. Cela est notamment accentué par le fait que l'origine ainsi que le résultat de l'action dépendent de l'intention de l'entreprise dans la réalisation d'actions

en faveur de l'environnement. Aussi, les salariés insistent sur le caractère indispensable de l'activité des entreprises. On note également dans leurs discours la place des salariés travaillant au sein de ces entreprises. Les salariés des entreprises sont ceux par qui le changement est rendu possible. L'amélioration de l'entreprise ne peut s'effectuer que par des modifications en interne. S'ils n'ont pas toujours l'expertise requise, ils ont l'ambition et l'engagement nécessaires à la réalisation de la quête. L'objet désiré par l'entreprise-héros, figurée en partie par ses salariées, est d'une part l'amélioration des pratiques en vue de diminuer son impact sur l'environnement, et d'autre part de valoriser son image auprès de ses parties prenantes, parmi lesquelles se trouvent les ONGE. L'ONGE du consensus passe du statut de sujet-héros au statut de destinataire et d'adjuvant. Elle est destinataire dans le sens où elle établit un contrat (ou convention) avec l'entreprise partenaire et lui fixe des objectifs en matière de préservation de l'environnement. L'ONGE est également à l'origine de la sanction (rupture de la convention, poursuite judiciaire ou action de communication) ou de la récompense (image valorisée et renouvellement du partenariat). Parmi les autres destinataires figurent les consommateurs : les entreprises agissent en vue de fidéliser ou gagner de nouveaux consommateurs et assurer leur pérennité. La sanction est alors une baisse ou une augmentation de la consommation. Par ailleurs, l'ONGE est adjuvant, car elle accompagne l'entreprise dans sa performance d'amélioration (modifications des processus, de la stratégie). Dans le rang des opposants se trouvent ceux qui ne croient pas que la transformation des entreprises passe par une démarche volontaire et qui privilégient de fait la confrontation au dialogue. C'est notamment le cas de certains bénévoles ou des ONGE militantes.

Définition des valeurs dans la compréhension des récits par les salariés

Alors que, dans les récits de l'organisation, le militantisme et l'indépendance constituent deux valeurs essentielles du sujet-héros, celles-ci prennent une nouvelle signification dans le discours des salariés. Tout d'abord, l'indépendance ne va pas de soi. Elle peut d'ailleurs varier à différents degrés, notamment en fonction de la nature de la relation avec les entreprises. Les ONG militantes semblent ainsi plus indépendantes que les ONG du consensus. Dans le cadre du récit de l'ONG gestionnaire, les salariés estiment en effet que les financements issus des entreprises privées impliquent une perte de l'indépendance financière. L'ONGE fait ainsi face à une perte d'indépendance nécessaire pour assurer la survie de l'organisation, qui de fait, n'apparaît plus dans le schéma actanciel tel que perçu par les salariés. Néanmoins, que ce soit dans le récit principal ou dans le récit des partenariats de transformation, l'indépendance

associée à une liberté de parole et d'action est revendiquée (indépendance des programmes et de l'organisation). Elle ne peut être remise en cause que si l'ONGE se trouve malgré elle dans une situation de prestataire ou de greenwashing.

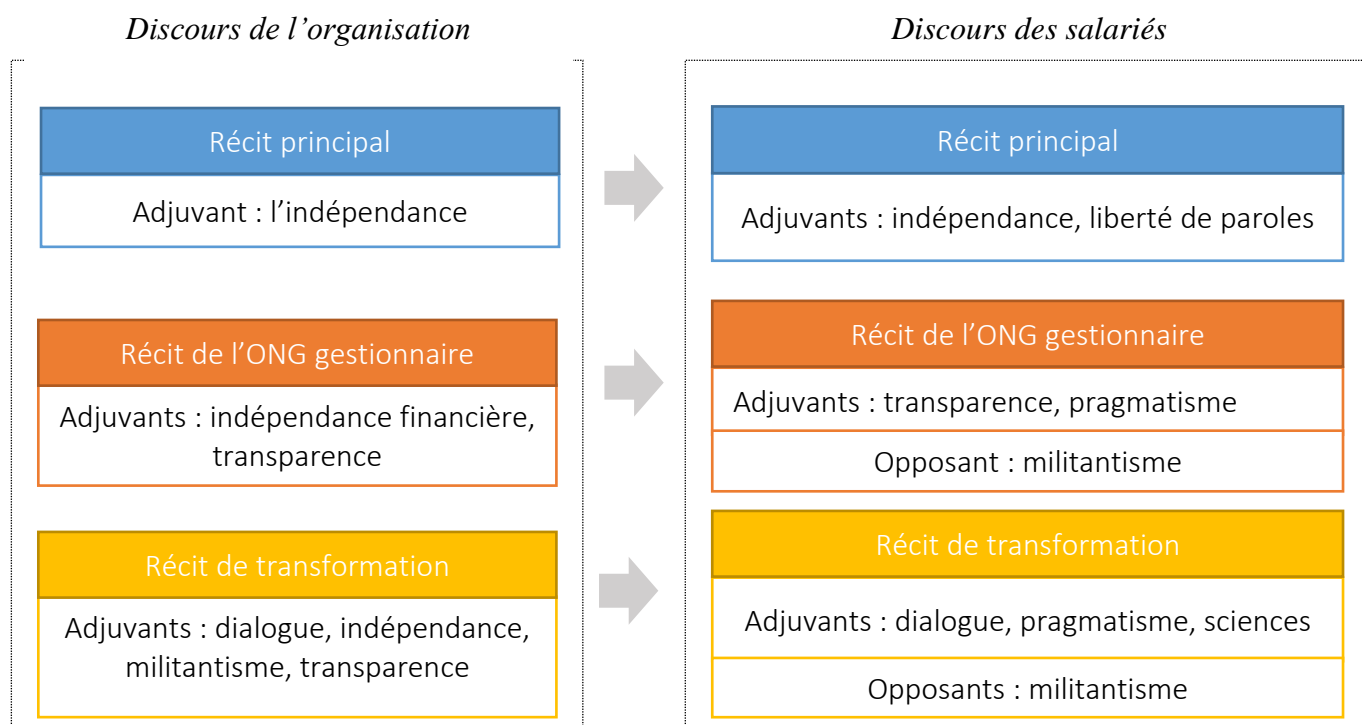


Figure 26 - Interprétation par les salariés des valeurs dans les trois récits de l'organisation et nouveaux actants

Le militantisme quant à lui est une valeur qui peut être perçue comme s'opposant à l'action. Les militants se basent sur « *de grands principes* » ou « *des théories* » (moralisation) aux dépens de la rationalité (rationalisation). Ils empêchent ainsi le développement de partenariats avec les entreprises, qu'ils associent à la figure des « *méchants* », et freinent toute initiative de changement nécessaire à un environnement économique et politique incertain. La figure du militant est notamment représentée par les bénévoles de l'ONGE. Si les bénévoles sont considérés par certains comme étant des garde-fous contre les dérives des partenariats, et donc comme des adjuvants dans le cadre du récit principal, ils sont présentés par d'autres comme des opposants à l'action. Les bénévoles, portés par de grands principes voire même par un sentiment d'aigreur, font part d'une rigidité qui empêche l'ONGE d'adapter ses pratiques à un contexte changeant et difficile. Ils attribuent la chute de la biodiversité dont ils ont été témoins à l'activité des grands groupes industriels et commerciaux. Décrits comme des personnes d'un certain âge, ils semblent représenter pour les salariés une posture du passé, déconnectée du présent. Ils

peuvent apparaître dans leur discours à travers la figure du militant, un militant qui est par essence en opposition avec le système et pense détenir la vérité. C'est notamment ce que pense Justin qui évoque l'usage de la « *sémantique de la vérité* » par les bénévoles, et de principes éthiques, qui empêchent l'ONGE d'être efficace dans son action. Alors qu'ils étaient héros ou adjuvants dans le cadre du récit principal, le militantisme et les bénévoles deviennent des opposants à l'action, principalement dans les récits de l'ONG gestionnaire et des partenariats de transformation. À l'inverse, le pragmatisme est largement valorisé.

Ces jugements de valeur ne sont pas portés que par les militants. La critique au sujet des partenariats est récurrente, voire même, pour certains, elle a toujours existé. La critique renvoie en partie à l'image de l'ONGE telle qu'elle est perçue à l'extérieur de l'organisation. Les salariés la perçoivent notamment à travers des remarques de la part de leur propre entourage, ou bien à travers les médias. Les salariés sont assez attentifs à cette image renvoyée, celle-ci étant considérée comme l'un des principaux risques liés aux partenariats. Ceux qui critiquent accusent l'ONGE de greenwashing, c'est-à-dire de valoriser ou plutôt verdir l'image des entreprises en échange de l'attribution d'une somme d'argent. L'idée que le partenariat puisse transformer le marché et participer à la protection de la nature et de l'environnement est d'emblée rejetée. La critique associe les entreprises aux opposants dont l'ambition est contraire à la mission des ONGE. Selon ceux qui critiquent, la performance doit ainsi se baser principalement sur la dénonciation.

La critique peut ainsi prendre plusieurs formes, plus ou moins identifiées, et plus ou moins proches des salariés. La critique des partenariats peut notamment être portée par une figure diluée, indéterminée. Ceux qui critiquent, ce sont « *les gens* », ou « *ceux qui* ». Ils sont à la fois tout le monde et personne, et surtout ils sont déconnectés du sujet parlant (les autres que soi). On comprend qu'ils ont un rôle d'opposants dans l'attribution de qualificatifs plutôt dévalorisants tels que « *les grincheux* », « *les détracteurs* », ceux qui râlent et qui ne font rien, ou bien « *les naïfs* ». Par exemple, les naïfs sont ceux qui se basent sur une vision duale opposant les gentils contre les méchants, et dont le raisonnement repose sur des théories et non sur la réalité des choses. Les naïfs ont un discours qui repose principalement sur le registre de la morale et non de la rationalité. En leur attribuant un discours enfantin dans lequel les entreprises sont « *le grand méchant loup* » ou « *de gros vilains* », les salariés discréditent leurs propos. Les naïfs sont ceux qui ne savent pas, qui sont dans l'ignorance, à l'opposé de ceux qui savent la réalité des choses du fait de leur expérience tels que les salariés dans les ONG. Pourtant, pour certains, loin d'être une figure lointaine, les salariés estiment qu'ils en ont eux-

mêmes fait partie dans le passé.

Finalement, la critique, plutôt que d'engager le salarié dans une remise en question des partenariats, peut au contraire participer à renforcer le discours de l'organisation : « *J'ai pris en compte les critiques des gens, de ce qu'ils pensaient et j'ai vu, j'ai fait aussi en sorte d'avoir des éléments de réponse* » (Andréa, ONG2). Face à la critique, les salariés cherchent à faire sens et pour ce faire, se reposent en partie sur des raccourcis cognitifs, c'est-à-dire sur le discours de l'organisation.

La légitimation par la narrativisation amène ainsi à une modification des schémas actanciels constitués sur la base des récits de l'organisation. Nous retrouvons ainsi les principaux actants qui composent chacun des trois récits, mais également des éléments nouveaux (surlignés en jaune dans les schémas ci-dessous), et des éléments qui ne sont pas spontanément évoqués (en gris). Aussi, un quatrième récit apparaît, le récit où l'entreprise est au cœur de l'action de protection de la nature et de l'environnement (récit 4).

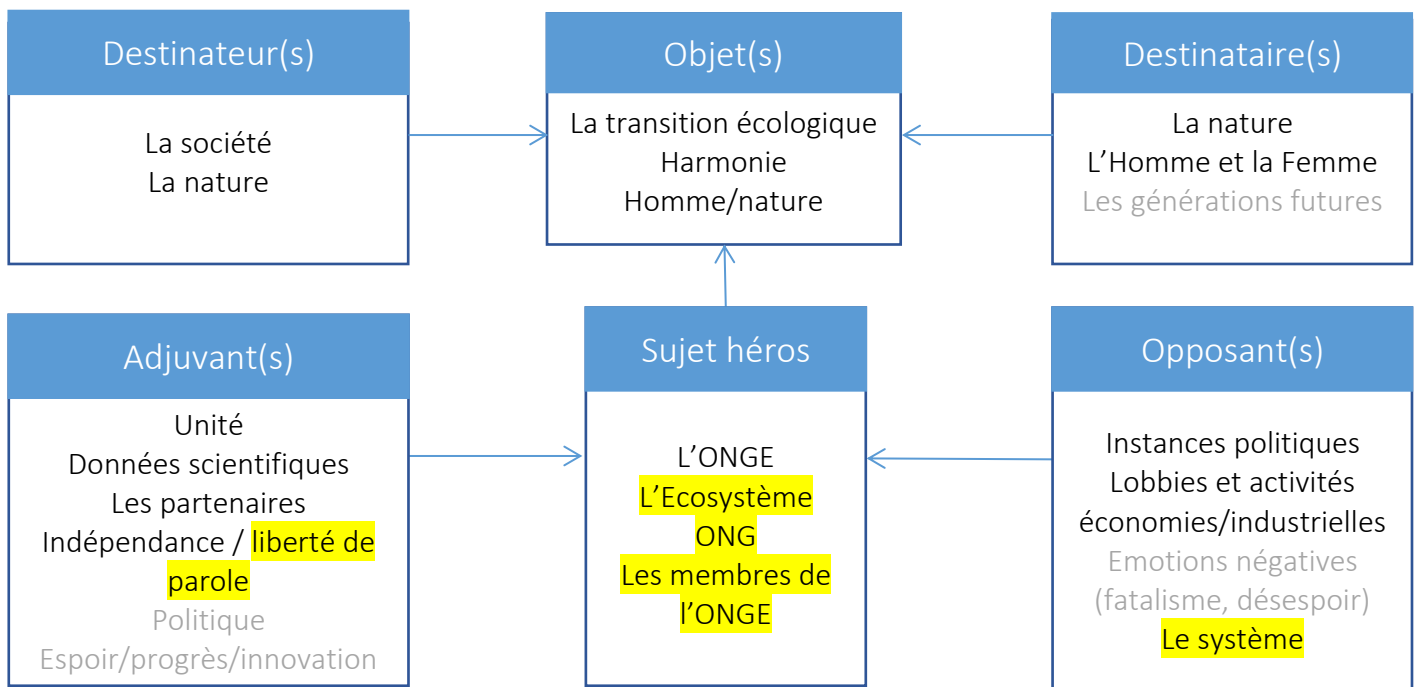


Figure 27. Schéma actanciel du récit principal suite à l'interprétation des salariés (en gris sont les actants absents de l'interprétation ; surlignés en jaune, les nouveaux actants)

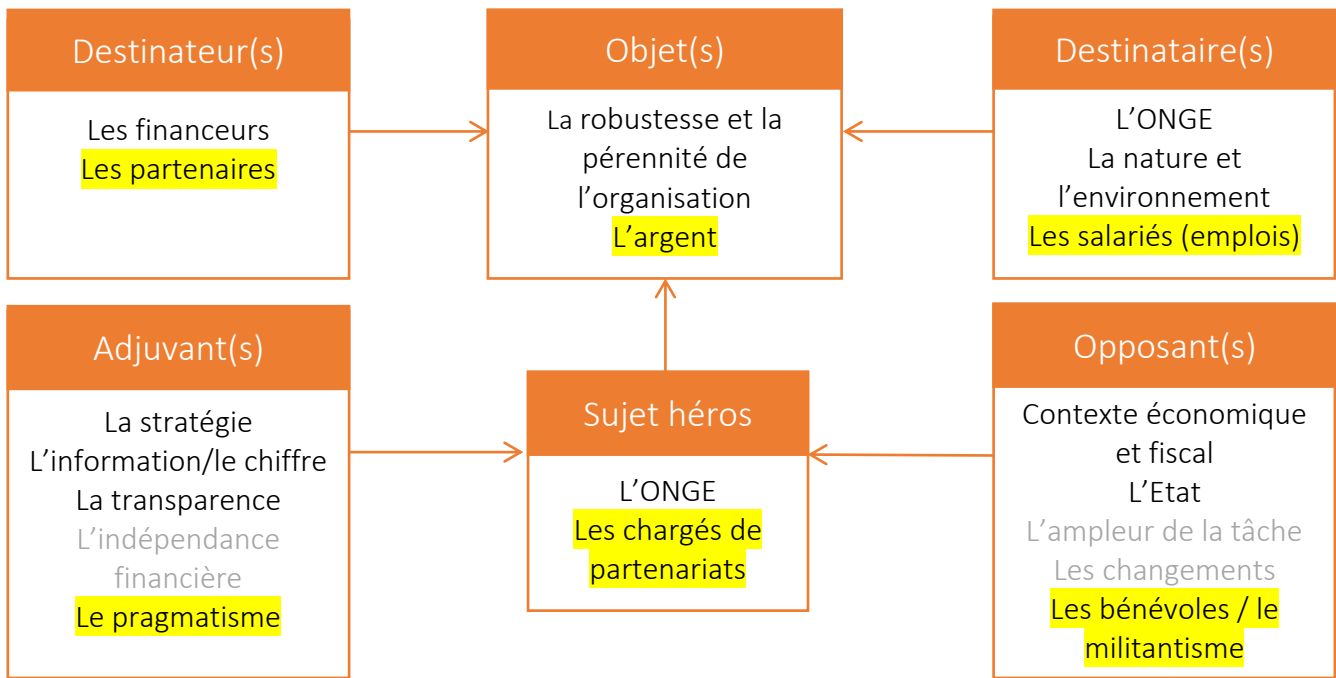


Figure 28. Schéma actanciel du récit de l'ONG gestionnaire suite à l'interprétation des salariés (en gris sont les actants absents de l'interprétation ; surlignés en jaune, les nouveaux actants)

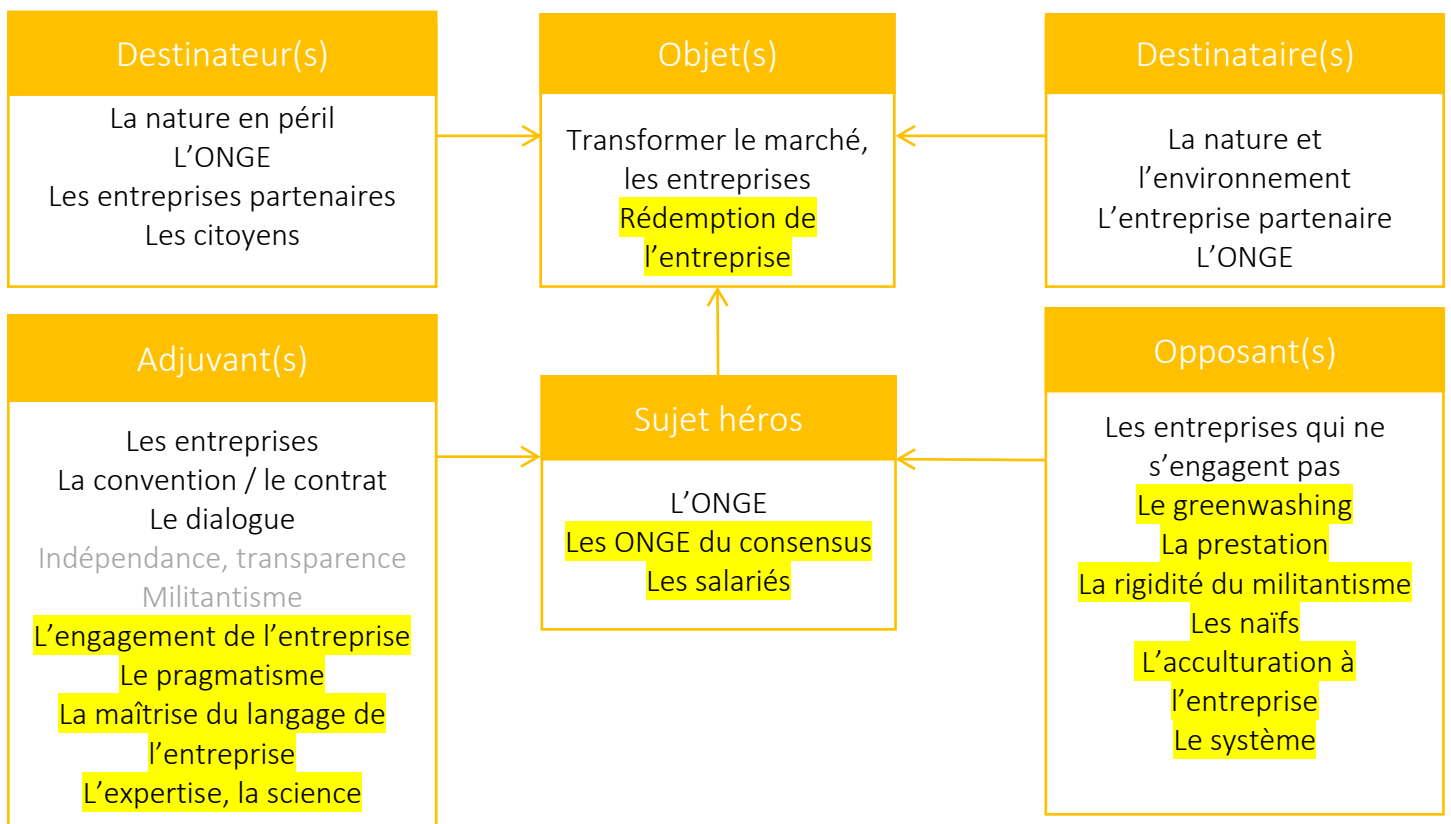


Figure 29. Schéma actanciel du récit des partenariats de transformation suite à l'interprétation des salariés : l'ONG comme héros (surlignés en jaune, les nouveaux actants)

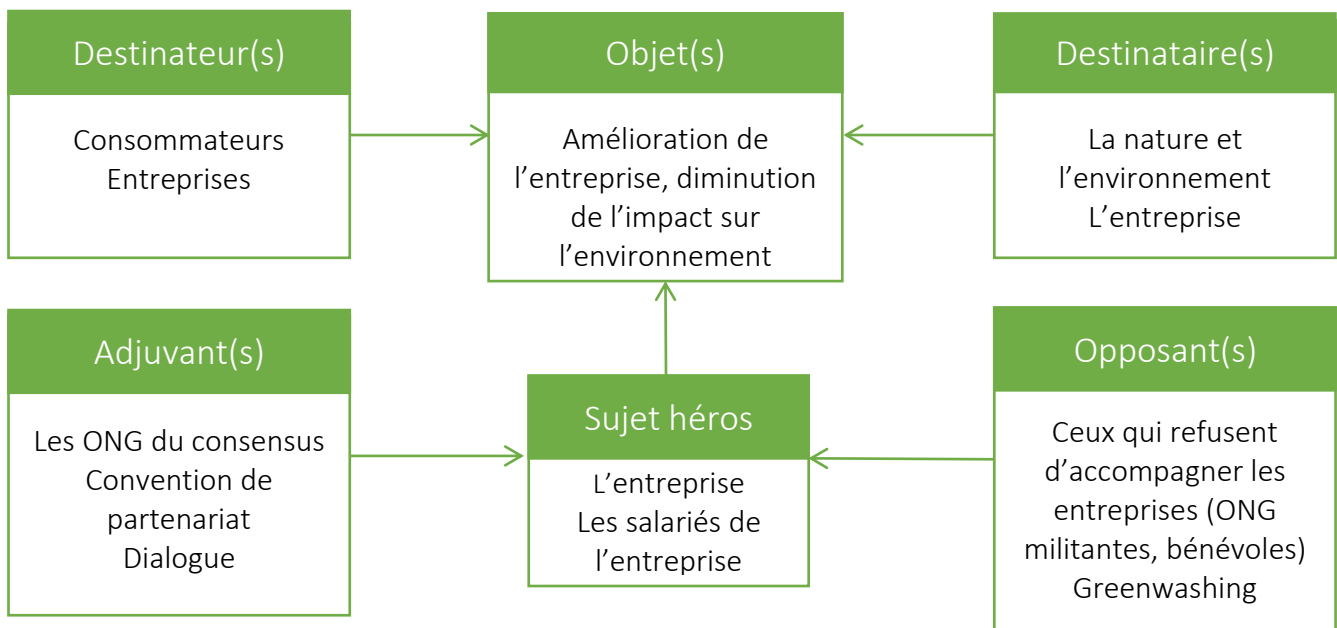


Figure 30. Schéma actanciel du nouveau récit (récit 4): les entreprises au cœur de l'action de protection de la nature et de l'environnement

5 DISCUSSION & CONCLUSION

Chapitre 10 - Discussion

10.1 Définitions des performances des ONGE à travers trois récits

L'objectif affiché de notre recherche est de comprendre le processus de légitimation à l'œuvre dans la pratique des partenariats et les implications en termes de définition de la performance des ONG environnementales. En effet, si les ONGE placent l'idéologie écologiste au cœur de leur action, en véhiculant des valeurs, des idées et des symboles axés sur une société qui préserve la nature et l'environnement, certaines d'entre elles ont fait le choix de s'ouvrir au monde de l'entreprise, jusqu'à en adopter les codes. Une idéologie d'ordre managérial basée sur l'appropriation des outils et discours de gestion s'est ainsi imposée dans ces organisations. Cette managérialisation est notamment favorisée par les partenariats avec les entreprises privées. Ce sont ainsi deux idéologies qui co-habitent au sein de ces organisations, créant des tensions paradoxales et interrogeant sur les implications en termes de performance : comment les ONGE font-elles sens de ces tensions ?

Dans un premier temps, nous avons tenté de définir ce que revêt la notion de performance appliquée au cadre des ONGE. Suite à une revue de la littérature en sciences de gestion (Lee et Nowell, 2014 ; Forbes, 1998), nous avons vu que la performance des ONG est le plus souvent abordée à travers l'analogie de l'entreprise. Un tel cadre métaphorique engage des implications sur la perception des ONG et de leurs performances (Morgan, 1989). En effet, ce regard porté sur l'ONGE invite à se focaliser sur des notions telles que l'impact social, les productions, ou les parties prenantes. Pourtant, les ONG, en tant qu'organisations hybrides mobilisant simultanément plusieurs logiques institutionnelles (Skelcher & Rathgeb Smith, 2015), possèdent des caractéristiques qui leur sont propres et qui doivent dès lors être prises en compte dans l'appréhension de leurs actions. Ainsi, concernant le cas spécifique des ONGE, nous avons identifié trois paradoxes de performance dont les tensions sont exacerbées par la pratique des partenariats avec les entreprises privées. En effet, par la voie du compromis, les partenariats favorisent une approche managériale axée sur des temps courts et une attention accrue portée

sur la satisfaction des entreprises. Le risque est ainsi de voir l'une des idéologies prendre trop d'importance vis-à-vis de l'autre, l'idéologie écologiste, pourtant axée sur la raison d'être de l'ONGE. Le sens de l'action est alors au cœur de l'enjeu. La définition d'un nouveau cadre de compréhension de la performance s'impose alors. Il s'agit d'évaluer l'action en abordant simultanément les différentes approches idéologiques.

Pour ce faire, nous avons utilisé la méthode des récits qui, grâce au schéma actanciel et au schéma narratif de Greimas, nous a permis d'identifier les caractéristiques des performances de l'organisation. Par « caractéristiques », nous entendons à la fois les différentes étapes qui précèdent et succèdent la performance (le schéma narratif) et les éléments intervenant dans le récit qui motivent, aident ou empêchent l'action (le schéma actanciel). De cette façon, la méthode des récits permet de distinguer les différentes temporalités relatives à l'action des ONGE (paradoxe temporel identifié dans la Partie 2) et de combler le manquement de la théorie des parties prenantes concernant la prise en compte des éléments non humains tels que les valeurs ou la nature. Aussi, la schématisation permise grâce à ces outils sémiotiques permet une comparaison des actants sur chacun des récits et ainsi une mise en lumière des potentielles tensions existantes entre logiques institutionnelles concurrentes.

L'ONGE est sujet de ces différents récits et donc acteur des performances. **Nous avons identifié trois récits** : le premier récit est celui relatif à la mission de protection de la nature et de l'environnement (1). Il est le récit principal dans le sens où il correspond à la mission statutaire de l'ONGE. Tous les autres récits doivent ainsi s'intégrer et être cohérents avec celui-ci. Ensuite, nous avons porté notre attention sur les récits faisant intervenir les partenaires entreprises. Nous avons identifié d'une part le récit de l'ONG gestionnaire (2), et d'autre part le récit des partenariats de transformation (3).

Le récit de l'ONG gestionnaire (2) met en scène une performance visant la pérennité économique de l'organisation. Les partenaires entreprises interviennent alors en tant que financeurs attendant de la part de l'ONGE une bonne gestion des fonds. On retrouve sur ce récit des thèmes relatifs à la gestion, contrairement au récit principal dont les thèmes mobilisés sont principalement liés à l'écologie. **C'est à travers ces deux récits qu'apparaît la tension entre le managérialisme d'une part et l'écologisme d'autre part.** Cette tension fait l'objet d'un paradoxe identitaire dans le sens où elle repose sur des logiques institutionnelles contradictoires, et met ainsi en exergue le caractère hybride de l'ONGE.

Par ailleurs, le récit secondaire axé sur les partenariats de transformation (3) présente quant à lui une performance qui n'est pas exclusivement orientée sur des aspects d'ordre économique. La performance consiste à transformer les marchés, c'est-à-dire à diminuer les conséquences nuisibles de l'activité économique sur la nature et l'environnement en accompagnant les entreprises partenaires dans leur démarche d'amélioration. Le récit des partenariats de transformation permet de présenter une troisième définition de la performance mobilisant à la fois des éléments issus du récit principal et des éléments issus du récit de l'ONG gestionnaire.

L'analyse textuelle permet ainsi de présenter trois définitions de la performance, chacune d'elles se rattachant à l'un des objectifs fixés par l'ONGE et mobilisant d'une façon ou d'une autre les partenaires entreprises. On identifie ainsi la fonction des partenaires pour chacune des performances identifiées. La définition de la performance s'appréhende à travers les trois schémas narratifs ainsi que les trois schémas actanciels regroupés dans les annexes 3 et 4.

On observe par ailleurs que le récit des partenariats de transformation n'est pas présent au sein des quatre ONGE du corpus. En effet, si le récit de l'ONG gestionnaire est commun à l'ensemble des ONGE analysées, le récit des partenariats de transformation est présent dans seulement deux d'entre elles. Ce dernier constitue une stratégie discursive mise en place par la moitié du corpus, en vue de créer une nouvelle voie de compréhension des partenariats par un effet de synthèse et ainsi réduire les tensions inhérentes au paradoxe identitaire de l'ONGE. A travers ces récits, nous observons une application des méthodes de gestion des paradoxes telles que présentées dans la littérature, et exposées dans les parties 2 et 3 de cette présente thèse (Smith et Lewis, 2011 ; Giroux, 2000). Ces stratégies sont observées via un processus narratif permettant d'appréhender l'ONGE comme énonciatrice des discours. Il est dès lors intéressant d'identifier la façon dont les membres de l'organisation perçoivent ces discours, c'est-à-dire comment ils interprètent les récits portés par l'ONGE. A travers l'analyse des entretiens des salariés, nous identifions la façon dont ces derniers participent à la résolution du paradoxe identitaire, tout en pointant les nouvelles tensions qui émergent de leurs discours.

10.2 Paradoxe idéologique et performances : entre résolution et émergence de nouvelles tensions

Résolution du paradoxe des partenariats dans l'interprétation des récits par les salariés et apparition de nouvelles tensions

L'interprétation sur la place de l'entreprise au sein des récits de l'organisation de la part des salariés nous invite à aborder le paradoxe des partenariats sous un nouvel angle. Les salariés, par le biais de l'interprétation, participent pleinement à la résolution des paradoxes. Face à une tension créant de l'inconsistance ou, pour reprendre les termes de Festinger (1957), de la dissonance cognitive, les salariés tentent naturellement de faire sens. Il s'agit de chercher de la cohérence entre une pratique à laquelle ils participent pleinement (les salariés font figure de héros de l'action et sont donc acteurs dans la mise en œuvre des partenariats) et les valeurs individuelles et collectives. Ainsi, la résolution des paradoxes ne s'effectue pas seulement au niveau de l'ONGE où le discours devient un outil managérial, mais aussi au niveau des salariés qui participent à donner du sens à l'action organisationnelle (Weick, 1995). Cependant, a contrario, d'autres tensions peuvent apparaître et ainsi mener à un désenchantement de l'action de l'ONGE.

Une résolution des paradoxes et recadrage de la performance

Nous constatons que face aux différentes tensions paradoxales, les salariés participent à résoudre les tensions paradoxales, soit en s'appropriant le récit de synthèse porté par les ONGE (le récit des partenariats de transformation) (1), soit en s'engageant dans un processus de recadrage (2).

(1) La synthèse

Comme nous l'avons vu précédemment, le récit des partenariats de transformation permet de faire la synthèse entre le récit principal de protection de la nature et de l'environnement, et le récit de l'ONG gestionnaire. En offrant une troisième voie de compréhension, il permet d'atténuer les tensions existantes paradoxales qui les caractérisent (Smith et Lewis, 2011 ; Giroux, 2000). On observe que le récit des partenariats de transformation apparaît dans les discours de salariés issus des quatre organisations. Ainsi, quelle que soit la stratégie adoptée par l'ONGE, il y a un consensus entre les différents salariés sur la définition du rôle de l'ONGE vis-à-vis des entreprises (*légitimation par la normalisation*). Il leur apparaît nécessaire que les

ONGE accompagnent les entreprises sur la voie de la rédemption, pour transformer l'existant en quelque chose de meilleur (*légitimation par la moralisation*). Cela doit passer par une acculturation au monde de l'entreprise pour permettre une réelle transformation des marchés. Ainsi, les salariés sont également ceux par qui est construit et diffusé le récit de synthèse permettant de gérer les tensions paradoxales relatives aux partenariats.

(2) Le recadrage

Le recadrage consiste à résoudre un paradoxe via l'utilisation de nouvelles terminologies ou signification, ou par un processus de réinterprétation (Bartunek, 1988 ; Giroux, 2001). Si le recadrage est le plus souvent appréhendé comme outil stratégique et managérial, on observe que les salariés participent pleinement à cette activité visant à rendre cohérente l'action avec les valeurs personnelles et collectives. Ainsi, en modifiant le sens de certaines valeurs, en proposant une nouvelle hiérarchisation, et en élargissant le spectre dans lequel est appréhendée l'action, les salariés participent à construire une nouvelle lecture des performances de l'organisation. Le recadrage concerne à la fois la figure du héros qui est soit représentée par l'écosystème ONG, soit par l'entreprise elle-même (a), et une redéfinition des valeurs qui permettent d'évaluer la cohérence des performances (b).

a. L'écosystème ONG et les entreprises au cœur des performances de l'ONGE

En considérant l'action dans un écosystème, les salariés élargissent le spectre des performances de l'organisation. La relation étroite que l'ONGE entretient avec les entreprises est rendue cohérente dans le sens où d'autres s'inscrivent davantage dans une relation d'opposition. Il y a donc une recherche d'équilibre permise grâce à des positionnements et des actions multiples. L'ensemble des ONGE partagent une seule et même quête mais leurs performances s'inscrivent dans ce qui semble être une indispensable complémentarité. Par ailleurs, l'écosystème ONG s'entend ici à la fois en tant que communauté (l'ensemble des ONGE), mais aussi comme réseau (Moore, 1996). Le réseau fait résonance avec les ambitions d'unité portées dans le discours de l'organisation. A travers le réseau, c'est l'ensemble des acteurs qui doivent agir en faveur de la protection de la nature et de l'environnement. Les différences et les performances sont ainsi diluées dans cet ensemble, laissant toute sa place dans le récit aux entreprises, quel que soit leur impact sur la nature et l'environnement.

Pour certains, les entreprises sont considérées comme des acteurs de premier plan dans la protection de la nature et de l'environnement. Portées par des salariés motivés et une volonté de changement, elles deviennent celles par qui un changement est envisageable (*légitimation*

par la rationalisation). L'entreprise partenaire n'a plus une fonction de destinataire, adjuvant, opposant ou même bénéficiaire, elle est désormais celle qui agit et devient donc le Sujet-héros d'un nouveau récit. Ainsi, les performances de l'ONGE et de l'entreprise se confondent, ce qui tend à effacer les tensions entre une logique écologiste et une logique managériale. La logique managériale devient alors au service d'une visée écologiste.

b. Une redéfinition des valeurs pour rendre compatibles les tensions entre les récits

Les valeurs sont celles qui permettent d'établir un jugement individuel ou collectif sur ce qu'il convient de faire ou de ne pas faire (Rokeach. 1979). Elles peuvent être hiérarchisées en fonction de ce qui est considéré comme central ou non par les individus et les organisations, permettant ainsi de guider les comportements. Le discours de l'ONGE met en avant des valeurs clés pour légitimer sa démarche, parmi lesquelles l'indépendance et le militantisme. Cependant, du côté des salariés, l'indépendance devient relative (dans le sens où elle est soumise à des degrés d'acceptabilité) tandis que le militantisme peut être considéré comme contraignant l'action de l'ONGE. Par ailleurs, la rationalité et le pragmatisme deviennent au contraire le fil conducteur de l'ensemble des récits en étant considérés comme une qualité indispensable à l'ONG-héros. La science qui est élevée au rang de valeur, renforce également la rationalité de l'organisation : l'ONGE agit en toute neutralité sur la base d'une expertise et de faits scientifiques. Le pragmatisme permet ainsi de placer les faits réels et les arguments au cœur de leur jugement, valorisant ainsi le processus de légitimation par la rationalisation.

Selon Edgar Morin (1990), il convient de distinguer la rationalité et la rationalisation (dont le sens ici varie la définition que nous en donne Van Leeuwen (2007)). La rationalité est le « *dialogue incessant entre notre esprit qui crée des structures logiques, [...] et qui dialogue avec le monde réel. Quand ce monde n'est pas d'accord avec notre système logique, il faut admettre que notre système logique est insuffisant, qu'il ne rencontre qu'une partie du réel* » (p.94). La rationalisation, quant à elle, « *consiste à vouloir enfermer la réalité dans un système cohérent. Et tout ce qui, dans la réalité, contredit ce système cohérent est écarté, oublié, mis de côté, vu comme illusion ou apparence* ». Ainsi, si la rationalité admet des incohérences entre ce que nous considérons comme étant la réalité (la logique), et le monde tel qu'il est, la rationalisation semble ne pas admettre la contradiction. Toute la difficulté pour le philosophe est la faible frontière entre ces deux notions. Il n'existe pas de « système d'alarme » nous indiquant quand nous basculons d'une posture à l'autre. Nous pouvons passer de la rationalité à la rationalisation sans en avoir pleinement conscience. Ainsi, lorsque les salariés érigent le pragmatisme comme valeur, le risque est de voir la rationalisation prendre le pas sur la rationalité et ainsi de ne pas

laisser de place à l'incertitude. En effet, le pragmatisme fait prévaloir un principe de réalité sur des jugements d'ordre moral et personnel qui deviennent alors obsolètes, incohérents voire sources d'inefficacité. Le discours de l'organisation devient alors le seul qui est acceptable et l'idéologie revêt un caractère de domination (Ricoeur, 1984). Le risque est que les membres de l'organisation ne soient plus acteurs de la construction identitaire, questionnant sur la capacité de remise en cause sur la « *bonne façon de faire* » et sur le sens des performances. Pour autant, en considérant la question des partenariats comme étant compliqué ou complexe, cela démontre une réflexion de la part des salariés non définitive sur le sujet. Par ailleurs, les discours des salariés font également émerger de nouvelles tensions.

Émergence de nouvelles tensions dans le discours des salariés

Bien que les salariés participent activement à la résolution des paradoxes, permettant de faire sens des partenariats dans l'action de l'ONGE, de nouvelles tensions peuvent apparaître : les tensions internes ; des tensions entre une posture personnelle et une posture professionnelle ; enfin, des tensions liées à la contrainte du système.

Des tensions internes au cœur d'un potentiel conflit identitaire

Des clivages internes accentuent les tensions entre les différentes performances de l'ONGE : on observe d'un côté des tensions entre les fonctions techniques et les fonctions supports, et d'un autre côté, des tensions entre salariés et bénévoles. Deux types de profil semblent se confronter parmi les salariés : la professionnalisation des ONGE et leur agrandissement en termes de taille et de budget ont eu pour conséquence de renforcer les services dits « supports », dont celui relatif à la gestion des partenariats (*légitimation par l'autorisation*). Pour certains, il y a eu un sentiment de voir le pouvoir de ces services se renforcer au point de déséquilibrer le rapport de force entre les objectifs de protection de la nature et les objectifs économiques qu'ils représentent. Les ONGE qui historiquement recrutaient principalement des professions scientifiques ouvrent de plus en plus leurs portes à des profils issus de formation d'ingénieurs ou d'école de commerce. Ce sont donc deux cultures qui s'affrontent en interne. Cette distinction entre salariés est principalement ressentie par ceux qui ont vécu ce changement organisationnel. Pourtant, pour certains, les chargés de partenariats permettent d'assurer le lien entre ces deux approches dès lors que les sujets portés par les partenariats s'inscrivent dans des objectifs de transformation de marché : l'expertise des chargés des partenariats participe à réduire les effets néfastes liés à l'activité des entreprises et présente ainsi un intérêt du point de

vue d'une approche écologiste. Par ailleurs, une tension est également présente entre les salariés d'un côté et les bénévoles de l'autre. D'une part, la relation entre salariés et bénévoles se confronte à un écart générationnel qui semble opposer une vision ancrée dans le présent, à une vision portant l'héritage du passé. D'autre part, des tensions reposent sur la distinction entre un profil de professionnels avec un profil non professionnel, voire amateur. Les salariés s'inscrivent dans des logiques de projet tandis que les bénévoles sont davantage associés à la figure du militant où l'émotion peut l'emporter sur la raison (*légitimation par la rationalisation*). Cette dualité entre l'émotionnel et le professionnel s'observe pourtant également chez les salariés.

Les salariés semblent parfois divisés entre leur posture professionnelle, dans laquelle la rationalité et le pragmatisme sont valorisés, et leurs valeurs personnelles (*légitimation par la moralisation*). Cette double posture laisse entrevoir une situation d'inconfort exprimée par des incohérences ou contradictions dans les discours (dire une chose et son contraire). Les salariés s'autorisent peu à la critique et de fait l'expriment le plus souvent à travers la figure des « autres », des « naïfs » ou à travers des histoires fictives. Du fait d'un clivage établi entre ce qui relève du sentiment personnel et de ce qui relève du cadre professionnel, la plupart n'envisagent pas d'exprimer un avis dans le cadre de l'ONGE, ceci créant une forme de « *silence organisationnel* » (Morrison et Milliken, 2000). En effet, le silence organisationnel intervient dès lors qu'il y a une perception largement partagée parmi les employés selon laquelle il est futile ou inutile de parler des problèmes ou des questions. La participation sur les questions de valeurs et d'identité est renvoyée au cadre hiérarchique (*légitimation par l'autorisation*), c'est-à-dire à la direction ou aux instances de décision bénévoles (conseil d'administration, bureau). Ce refoulement des valeurs personnelles (ou des émotions) peut faire l'objet d'une tension qui reste latente ou endormie. Dans le cas où elle devient saillante, cela peut induire une forme d'anxiété de la part des individus (Smith et Lewis, 2011). Plus encore, on peut observer une forme de désenchantement de l'action de l'ONGE, quand certains évoquent le fait qu'ils n'y croient plus, que l'organisation ne peut rien contre ce qu'ils appellent le système.

Un système qui induit une perte de sens sur les performances de l'ONGE

Les ONGE agissent dans un cadre supérieur qui est décrit comme étant « le système ». Edgar Morin (1977) définit le système comme étant « *une Unité globale organisée d'interrelations entre des éléments, actions ou individus* ». Pour les salariés, ce système représente une forme d'imbrication des pouvoirs politiques et économiques, ou un ensemble organisé, relativement

abstrait, qui supplante l'ensemble des acteurs et dans lequel les ONGE ont peu de pouvoirs. Si les salariés envisageaient déjà l'action de l'ONGE dans un système interconnecté (comme nous le démontrent notamment les éléments de discours sur l'écosystème ONG), l'évocation ici du système se fait en intégrant une idée de domination. Dans ce cadre, la domination ne renvoie pas à une forme de soumission volontaire des organisations, mais plutôt à une action contrainte (Martuccelli, 2004). « *La contrainte y est vue à la fois comme une limite d'action et comme un déterminant de l'action. Elle diminue le champ des choix possibles, et en détermine partiellement le contenu* » (Courpasson, 2000, p. 24). La domination n'empêche pas la critique mais réduit la capacité d'actions. Ainsi, dans cette forme de domination du système, « *l'acteur, individuel ou collectif, est obligé de se plier à une contrainte exogène face à laquelle il éprouve un sentiment d'impuissance* » (Martuccelli, 2004, p.475). L'ONG-héros se verrait ainsi engagée dans un combat perdu d'avance, remettant ainsi en question les récits et performances de l'organisation.

Le danger d'une performance ancrée dans un récit dystopique

On observe une forme de désenchantement de l'action de l'ONGE face à une problématique qui ne relève plus seulement d'une confrontation idéologique entre une logique écologiste et une logique managériale, mais d'une dystopie. La dystopie est l'antithèse de l'utopie. Elle est une utopie dans laquelle aucune fin heureuse n'est perceptible (Deléage, 2008), ou une utopie sombre. Genre de récit de fiction, l'utopie entre dans le domaine de l'imaginaire, mais est surtout le reflet d'une vision critique de la société.

Contrairement à l'idéologie, l'utopie repose sur une rupture avec le réel. Souvent associée au domaine du rêve et du mythe, elle consiste à se projeter en un autre lieu mais aussi dans un autre temps, dans le sens où elle repose principalement sur un à venir, un futur imaginé. Le terme « utopie » est issu de l'ouvrage de Thomas More⁶⁵ alors chancelier d'Angleterre. L'auteur imagine une île imaginaire, *Utopia*, dont le mode de gouvernement repose sur des principes de parfaite égalité entre les citoyens et l'absence de propriété privée. A la fois « nulle part » et « lieu du bonheur », l'utopie dont le terme a largement été repris par la suite devient une « *représentation fantasmatique d'une société nécessaire et impossible* » (Deléage, 2008). Les utopies existent essentiellement dans le domaine de la fiction. Parmi les célèbres utopies développées sur le thème de l'environnement figurent Ecotopia d'Ernest Callenbach. L'auteur

⁶⁵ More, Thomas (1516), *L'utopie ou Le Traité de la meilleure forme de gouvernement*. Traduction française de Victor Stouvenel en 1842 et rééditée en 1927 à Paris.

invite le lecteur à visiter *Ecotopia* aux côtés de son héros, le journaliste William Weston. Ecotopia, située au cœur des Etats-Unis, est une société fermée au reste du monde reposant sur des principes écologiques. William Weston nous décrit à travers son journal de bord le point de vue critique des écotopiens sur le modèle capitaliste de l'Amérique des années 70. Isolés dans cet autre part, ces derniers ont développé un nouveau modèle de société reposant sur une idéologie écologiste forte, des principes d'égalité et de solidarité. Ecotopia devient ainsi un lieu rêvé où l'écologie se trouve au centre des préoccupations sociales et politiques. Si Ecotopia n'existe pas, ses fondements trouvent leurs origines dans la société actuelle. L'utopie consiste en effet à penser une réalité autre mais qui n'est pas déconnectée des représentations que l'on a du monde. Comme l'affirme Christian Le Moëne, l'utopie est performative dans le sens où « *elle vise à faire advenir ce qu'elle prédit par le fait de le prédire. Elle n'est donc pas un discours coupé de toute réalité, elle n'énonce pas l'irréalisable mais vise, par la mobilisation des imaginaires des effets redoutablement réels* » (Le Moëne, 1993). Aussi, selon Paul Ricœur, l'utopie, tout comme l'idéologie, est une composante nécessaire de l'imaginaire social. Si l'idéologie est conservatrice dans le sens où elle confirme l'ordre établi, l'utopie quant à elle est transformatrice. Elle permet l'émergence de projets de transformation de société par des groupes spécifiques (Trouvé, 2005). L'idéologie préserve ce qui est, tandis que l'utopie le renverse, le bouscule sur la base d'idées nouvelles, de l'imagination. Ainsi, l'utopie peut motiver l'action et être au cœur de la performance.

Dans le cadre de notre analyse des récits, on peut observer la place centrale qui est conférée à l'utopie. Dans le récit principal, les ONGE visent notamment comme objectif l'harmonie entre l'homme et la nature. La notion d'harmonie, qui repose sur l'idée de faire advenir le meilleur des mondes, est pour Edgar Morin (2005) l'une des caractéristiques de l'utopie, dans le sens où l'harmonie absolue n'est pas atteignable, elle n'existe pas. L'imperfection et la contradiction sont même nécessaires dans un système démocratique. D'autre part, la seconde forme d'utopie identifiée par le philosophe, la perspective d'un monde meilleur, constitue également l'un des buts fixés par l'ONGE. Le monde meilleur envisage des transformations qui sont irréalisables dans la réalité présente, mais qui demeurent possibles bien qu'improbables. Dans ce cadre, on retrouve la perspective d'une transition écologique ou d'une transformation des marchés. La transition écologique prise non pas comme processus mais comme résultat constitue une utopie dans le sens où un monde dans lequel la transition écologique serait pleinement réalisée (aboutissement de la transition énergétique, agricole, etc.) semble très éloigné de la situation présente et être difficile à se représenter. Il en va de même pour une transformation des marchés

qui constitue davantage un idéal qu'un objectif réalisable. Cependant, elle fixe un cap pour motiver et orienter l'action de l'organisation en faveur de la nature et de l'environnement. Elle vient ainsi en complément de l'idéologie, qu'elle soit écologiste ou managériale, qui consiste à envisager l'action dans un cadre politique et économique préétabli et surtout actuel.

Cependant, à travers les entretiens, l'avènement du système tend à faire basculer ce qui relève d'une utopie vers la dystopie. En quoi le système constitue-t-il un élément de dystopie ? Si l'utopie sert à se représenter un idéal, la dystopie au contraire laisse entrevoir le désastre, à imaginer le pire. En cela, la dystopie est une façon de poser un regard critique sur la société présente (Bazin, 2019). Elle est en effet issue d'une réflexion sur les idéaux et systèmes politiques impliquant une certaine vision de la société ; elle questionne le rapport de l'homme aux sciences et à la technique, et notamment à la place de la nature dans la société ; enfin, elle interroge sur des thèmes tels que la conformité, le déterminisme et la capacité des individus à s'extraire de la contrainte. La dystopie peut tout à la fois représenter une utopie qui aurait mal tourné, c'est-à-dire où l'application de principes idéologiques sont poussés à l'extrême pour faire entrevoir les dérives qui y sont associées, ou être la représentation de l'effondrement. En matière de fiction écologique, l'effondrement menant à la destruction de la planète, est un thème récurrent ayant inspiré nombre d'œuvres littéraires⁶⁶ et cinématographiques⁶⁷. Le système se veut moins spectaculaire, il n'implique pas un effondrement immédiat de la planète. Cependant, il est celui qui empêche l'atteinte d'un résultat. A travers son évocation, les salariés laissent entrevoir une forme de désillusion. La transformation des marchés semble ainsi illusoire du fait que le système ne le permet pas. Le système rend désuète la notion même de performance. L'agir perd son sens puisque, quoi que fasse l'ONGE, le système, cause des dégradations environnementales le rend inefficace, sans effet sur l'avenir. C'est en cela que le système peut devenir un élément de dystopie.

⁶⁶ Par exemple, « Soleil Vert » de Harry Harrison (1966) ; « Le troupeau aveugle » de John Brunner (1972) ; « Mara et Dann » de Doris Lessing (1999)

⁶⁷ Par exemple, « Le Jour d'après » réalisé par Roland Emmerich en 2004 ; « Wall-e » réalisé par Andrew Stanton en 2008 ; « Interstellar », réalisé par Christopher Nolan en 2014

D'un point de vue théorique, nos recherches ont permis d'apporter un nouveau cadre pour analyser le sens de la performance des organisations. Nombreuses sont les contributions permettant une modélisation simplifiée et opérationnelle de la performance où l'objectif premier est davantage axé sur la mesure ou la pratique. Aussi, une étape préalable essentielle, pourtant souvent ignorée, consiste à interroger le sens de l'action. Nos travaux s'intéressent particulièrement au cadre des ONG environnementales qui, de par leurs spécificités, bénéficient d'une littérature spécifique, mais peu développée (Dart, 2010). Ainsi, cette thèse contribue à une plus large diffusion de la littérature sur les ONGE en particulier, et sur les organisations hybrides de façon générale. Leur caractère hybride a cela d'intéressant qu'il permet de mettre en avant plusieurs paradoxes qui constituent la base de notre controverse : l'idéologie écologiste qui s'est construite au fil des années au sein des ONGE doit composer avec une logique managériale impliquant des conflits d'ordre identitaire. Au cœur de ce conflit se trouvent les partenariats entre les ONGE et entreprises qui participent à accentuer les tensions contradictoires au sein de l'organisation.

Dans le cadre des discours des salariés, les performances des ONGE sont intercorrélées à l'écosystème ONG, et notamment à celles des entreprises. Les salariés l'affirment : les ONGE ne peuvent pas agir en ignorant les entreprises. Les frontières entre les organisations se dissipent, tout comme les idéologies qui les composent. L'ONGE et l'entreprise sont tour à tour sujets, bénéficiaires, destinateurs de l'action, diluant ainsi la distinction entre les fonctions et l'agir des deux partenaires. Grâce à un effet de synthèse (Smith et Lewis, 2011), l'idéologie écologiste co-existe avec l'idéologie managériale. Le paradoxe identitaire est géré, atténué, et négocié notamment par la voie narrative (Giroux, 2000). Le développement de nouveaux récits permet de créer de la cohérence, de faire sens des performances, et ainsi de rendre la pratique des partenariats légitime. La double référence à une idéologie managériale et écologiste caractérise de façon stable et durable l'ONG du consensus. Grâce à ce processus de légitimation, la critique est peu présente. Elle reste en marge du récit et se trouve principalement incarnée dans le rôle des opposants.

Cependant, les tensions inhérentes à cette double idéologie semblent induire une négociation constante des éléments contradictoires par les salariés. En effet, l'interprétation du récit de l'organisation par les salariés les amène dans un processus permanent confrontant légitimation

et délégitimation de la pratique. Selon Anne-Laure Boncori et Sandrine Blanc (2020), les salariés ont cette capacité de mobiliser différents répertoires idéologiques en fonction des contextes dans lesquels ils se trouvent. Les répertoires idéologiques sont « *une combinaison d'items idéologiques tirés de différentes idéologies [...] mobilisés de façon souple par les individus pour la défense de leurs propres intérêts* ». Les salariés peuvent ainsi se référer de façon souple, improvisée, voire stratégique à différents items idéologiques pour guider leurs pratiques au sein de l'organisation. Ainsi, à l'image des travaux réalisés par les auteures, il pourrait être intéressant d'observer comment, dans le cadre de leurs actions en lien avec les partenariats (développement de projet, présentation des résultats, démarchage, etc.), les salariés sont amenés à mobiliser ces différents répertoires.

La question du contexte doit également être approfondie. En marge d'une interview, une salariée confie que, en temps de crise sur des questions relatives à la gestion des ressources humaines, s'interroger sur le bienfondé des partenariats ne constituait pas, à ce moment-là, un réel sujet de préoccupation en interne. La question contextuelle influence la réflexivité sur la légitimité des pratiques (Smith et Lewis, 2011 ; Tost, 2011). Pour compléter les travaux, il serait ainsi intéressant de réaliser une étude longitudinale sur un nombre très restreint d'organisations pour évaluer l'évolution de la perception des salariés dans des cadres contextuels changeants. De cette façon, une analyse des différences dans la mobilisation des répertoires idéologiques et dans l'interprétation des récits pourrait être menée. En effet, si nos travaux ont permis de construire un cadre pour définir les performances des ONGE et la façon dont est justifié et interprété le recours aux partenariats avec les entreprises privées, une analyse de cas sur un temps plus long permettrait de voir l'évolution des récits et des performances par rapport aux contextes.

Notre apport est également d'ordre méthodologique puisque nous mobilisons deux approches qui sont distinctes, mais tout à fait complémentaires : l'approche par le récit qui permet d'aborder l'action de l'ONGE à travers le texte, et pour laquelle nous nous reposons sur le schéma actanciel et le schéma narratif de Greimas ; et l'approche par la narration qui permet de cibler notre attention sur l'énonciation. L'une permet de définir les performances de l'organisation tandis que l'autre permet d'appréhender la façon dont celles-ci sont justifiées et interprétées via le processus de légitimation.

Le récit est une méthode qui permet d'aller au-delà d'une approche par les parties prenantes dont l'usage en sciences de gestion est largement favorisé. Cependant, la théorie des parties prenantes ne constitue pas un cadre satisfaisant à notre recherche dans le sens où elle place l'entreprise au cœur des relations et limite l'attention à quelques acteurs en fonction de leur

pouvoir ou légitimité notamment. En s'intéressant en premier lieu à la fonction et non à la caractéristique des intervenants dans le récit, celui-ci permet, via le schéma actanciel, d'intégrer à la notion de performance l'ensemble des éléments humains et non humains qui interviennent en lien avec le sujet de l'action.

Il serait par ailleurs intéressant de penser le sens de l'action des ONGE dans le cadre des partenariats avec les entreprises par la théorie de l'acteur-réseau. On constate en effet de nombreuses similitudes entre une approche par le récit et la théorie de l'acteur-réseau :

- Le premier est le rôle attribué aux éléments non-humains. En effet, l'ANT (*Actor-Network Theory*) a emprunté à Greimas la figure de l'actant afin de mettre en avant l'interrelation existante entre les hommes et les femmes, les organisations, les objets, et tout autre élément qui agit d'une façon ou d'une autre sur leurs actions (Weppe, 2011). Ainsi, la nature est également au centre d'une approche par l'ANT.
- L'action est au cœur de l'analyse. En effet, Bruno Latour voit l'acteur-réseau comme « une *chaîne d'actions* où chaque participant est traité à tous égards comme un médiateur » (Latour, 2006, p. 189). Elle permet ainsi d'envisager des performances multiples. La difficulté réside cependant dans la sphère dans laquelle est considérée l'action d'un acteur (quelles en sont les limites, les frontières), ce que nous permet au contraire le récit.
- Pour l'ANT, la controverse se trouve au cœur de la relation entre les acteurs. Elle permet ainsi une mise en intrigue, condition indispensable au récit.
- D'un point de vue épistémologique, tout comme le récit, l'ANT permet d'interroger le rôle du traducteur et de l'interprétant, notamment de la part du chercheur.

Dans le cadre de nos travaux, nous avons relevé l'importance du réseau : l'action de l'ONGE est envisagée dans le cadre d'un écosystème. La théorie de l'acteur-réseau apparaît ainsi comme une perspective de recherche intéressante dans le sens où elle permet d'identifier comment le partenariat agit et est modifié par l'ensemble des éléments du réseau. Parmi eux figurent des éléments humains tels que les autres ONGE, les bénévoles et sympathisants, les scientifiques, les figures médiatiques, et les éléments non-humains parmi lesquels la nature, le contrat, les chartes, les articles de presse et scientifiques et le système. Aussi, le conflit idéologique inhérent au partenariat peut être conçu comme une controverse modifiant la nature de la relation entre les acteurs (Meier et al, 2012). Ainsi, la théorie de l'ANR peut être une possibilité pour analyser les modifications et les nouvelles formes de traduction générées par le partenariat. Enfin, elle interroge la place des universitaires dans le réseau (Callon, 2006). En effet, dans le cadre théorique et épistémologique, nous avons évoqué la responsabilité des universitaires dans la représentation qui est faite de la performance de l'ONGE. Comme l'affirme Michel Callon,

« *les sciences sociales ne se contentent pas plus de décrire et d'analyser la société que les sciences naturelles ne se contentent de décrire et d'étudier la nature : les unes et les autres contribuent à la mise en forme et de la société et de la nature* » (Callon, 2006, p. 275-276). Les chercheurs sont partie intégrante du réseau et participent à la controverse idéologique qui se joue dans le cadre des partenariats entre ONGE et entreprises.

Enfin, ce cadre d'analyse permet de considérer les performances, dans son sens pluriel, et non seulement la performance. Ainsi, il est possible de concevoir plusieurs récits au sein d'une seule et même organisation, permettant de distinguer les différents objectifs et temporalités. Aussi, cette méthode d'analyse laisse place à la multiplicité des interprétations.

Concernant l'apport du point de vue de l'ONG, il s'agit de penser la performance au-delà de la mesure. La performance ne se résume pas à la seule question « est-ce que ça marche ? », telle que posée par Rob Paton (2003). En effet, s'interroger sur les performances consiste tout autant à poser ces deux questions : « quel est le sens de notre action ? » ; « pourquoi faisons-nous cela ? ». Il s'agit ainsi de relier l'action et la performance aux questions d'idéologies, de valeurs et d'identité. En structurant son action à travers les récits, cela permet de mettre en avant les tensions contradictoires et ainsi de mettre en œuvre une stratégie de gestion des paradoxes. La narration est alors considérée comme un outil stratégique à disposition des responsables associatifs pour convaincre et justifier des pratiques organisationnelles. L'une des pistes de recherche consisterait ainsi à analyser les stratégies mises en place par l'organisation, et notamment par les chargés de communication, pour gérer ces paradoxes.

Aussi, s'interroger sur la place des idéologies dans les performances des organisations consiste à placer l'organisation dans une démarche de réflexivité. Comme l'affirme Michel Foudriat, « *pour appréhender le fonctionnement de l'organisation et tenter de l'infléchir, il convient que les acteurs aient la possibilité et les occasions d'analyser ce qu'ils font, de donner du sens à leurs pratiques. Ainsi, une organisation réflexive est-elle conçue pour offrir des temps, des lieux où, individuellement et collectivement, la finalité de leur activité, ses formes, ses effets, son sens puissent être interrogés* » (Foudriat, 2013, p.8). Se pose ainsi nécessairement la question de la participation des salariés. En développant une approche par la narration, les salariés ne sont pas vus seulement comme de simples spectateurs de l'activité organisationnelle, mais comme des acteurs dotés d'une capacité de penser l'action globale en lien avec leurs valeurs, et d'imaginer l'avenir de l'organisation pour en fixer le cap.

Ainsi, au-delà de l'idéologie, il paraît intéressant de poser la question du rôle de l'utopie et de

l'imaginaire dans l'appréhension de la performance des ONGE. Aborder la performance à travers le récit laisse un champ ouvert pour penser le rôle de la fiction et de l'imaginaire dans l'action. On peut alors s'interroger sur la place et le rôle des ONGE, mais aussi des entreprises partenaires dans les utopies fictives telles que les documentaires qui laissent entrevoir des perspectives pour le monde de demain⁶⁸. Si l'idéologie sert à confirmer ce qui est, à le légitimer, l'utopie permet de penser les futurs possibles et ainsi de motiver et d'orienter l'action collective. En cela, elles apparaissent comme étant complémentaires. En se référant au système, les salariés font part d'une forme de désillusion orientant le futur de l'organisation vers un destin tragique, sans résultat possible. L'utopie à l'inverse sert à orienter la performance vers une visée positive. En posant la question de l'imaginaire, nous pouvons nous interroger sur la participation des membres de l'organisation à la construction des utopies. En effet, considérant la narration comme un processus interactif mobilisant tout à la fois les responsables de l'organisation que les membres, il serait intéressant de porter une attention sur les dispositifs permettant aux salariés d'exprimer un point de vue critique. Ainsi, penser « le monde de demain » ne doit pas seulement faire l'objet de campagne externe pour mobiliser le grand public, mais peut se penser dans le cadre interne. Les salariés peuvent participer à penser l'ONGE de demain et à dépasser le cadre dystopique du système.

Enfin, nos recherches visent à contribuer aux objectifs de développement durable⁶⁹ (également appelés ODD). À travers la définition de 17 objectifs fixés à horizon 2030, les Nations Unies invitent tout type d'acteurs, et notamment les universitaires à prendre des engagements en faveur de la protection de l'environnement, le développement ou bien la lutte contre la pauvreté par exemple. Nos recherches permettent de répondre à l'objectif 17⁷⁰ relatif à la mise en œuvre de partenariats, estimés comme condition nécessaire à l'action collective. Une meilleure compréhension des implications des partenariats sur la performance des organisations permet de définir des cadres pertinents de collaboration, notamment entre ONGE et entreprises dans leurs actions de protection de la nature.

⁶⁸ A l'image du documentaire « Demain » de Cyril Dion, récompensé au César en 2016.

⁶⁹ <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>

⁷⁰ <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/globalpartnerships/>

BIBLIOGRAPHIE

Adam, Jean-Michel (1989). Pour une pragmatique linguistique et textuelle, dans Claude Reichler (dir.), *L'Interprétation des textes* (pp.183-222). Paris, Éditions de Minuit.

Adam, Jean-Michel (1996). *Le récit*. Paris cedex 14, France: Presses Universitaires de France.

Albert, Stuart & Whetten, David A. (1985). Organizational Identity, in Barry M. Staw, Larry L. Cummings (eds.), *Research on Organizational Behavior*, Vol. 7, 263-295, Greenwich, CT, JAI Press.

Alcock, Frank (2008). Conflicts and Coalitions Within and Across the ENGO Community, *Global Environmental Politics*, 8(4), 66-91.

Alix, Nicole (2014). La responsabilité des concepteurs de mesure de l'impact social, *Recma*, 331.

Allard-Poesi, Florence & Perret, Véronique (2014). "Fondements épistémologiques de la recherche", in Thiétart et al. (eds.), *Méthodes de Recherche en Management*, (4^e ed.), 14-47, Dunod: Paris.

Alphandéry, Pierre & Fortier, Agnès (2011). Les associations dans le processus de rationalisation des données naturalistes. *Natures Sciences Sociétés*, 19(1), 22-30.

Althusser, Louis (1989). *Pour Marx*. Editions La Découverte, Paris.

Anadon, Marta & Guillemette, François (2007). La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive ? *Recherches qualitatives*, Hors-série, 5, 26-37.

Angué, Katia (2009). Rôle et place de l'abduction dans la création de connaissances et dans la méthode scientifique peircienne, *Recherches Qualitatives*, 38(1), 124-140.

Ashforth, Blake E. & Gibbs, Barrie W. (1990). The double edged sword of organizational legitimation. *Organization Science*, 1(2), 177-194.

Assens, Christophe & Cherbib, Jihène (2010). L'Alliance asymétrique : une stratégie durable ? *La Revue des Sciences de Gestion*, 243-244(3), 111-119.

Aubertin, Catherine (2012). L'économie verte, avatar du développement durable. *Natures Sciences Sociétés*, 20(1), 1-2.

Austin James E. (2000). Strategic collaboration between nonprofits and business », *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, n° 29, p. 69-97.

Avare, Philippe & Sponem, Samuel (2008). Le managérialisme et les associations. Dans Christian Hoarau éd., *La gouvernance des associations: Économie, sociologie, gestion*, (111-129). Toulouse, France: ERES.

- Axelrod, Robert (1980). Effective Choice in the Prisoner's Dilemma, *The Journal of Conflict Resolution*, 24 (3), 379-403.
- Baechler, Jean (1976). *Qu'est-ce que l'idéologie ?* Paris, Gallimard, 405 p.
- Bagnoli, Luca & Megali, Cecilia (2011). Measuring performance in social enterprises. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40, 149-165.
- Bargues, Emilie (2012). Gérer l'hétérogénéité institutionnelle via la socialisation et l'identité organisationnelle, le cas des organisation hybrides, AIMS 2012, Lille.
- Baribeau, Colette (2005). Le journal de bord. *Recherches qualitatives*, Hors-série, 2, 98-113.
- Barnaud Geneviève & Lefeuvre Jean-Claude (1992). *L'Ecologie, avec ou sans l'Homme ?*, *Entre nature et société, les passeurs de frontières*, Éditions du CNRS, Paris, 69-112.
- Barney, Jay B. & Felin, Teppo (2013). What are microfoundations? *Academy of Management Perspectives*, 27(2): 138-155.
- Barthes Roland (1966). Introduction à l'analyse structurale des récits, *Communications*, 8, 1-27.
- Barthes, Roland (1970). L'Ancienne rhétorique, *Communications*, 16, 172-223.
- Bartunek, Jean M. (1988). The dynamics of personal and organizational reframing. In Quinn, R. E., & Cameron, K. S. (Eds.), *Paradox and Transformation: Towards a Theory of Change in Organization and Management*, 137-162. Cambridge, MA: Ballinger.
- Batsch, Laurent (2002). *Le capitalisme financier*. Paris: La Découverte.
- Battilana, Julie & Dorado, Silvia (2010). Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations, *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419-1440.
- Baur Dorothea (2011). *NGOs as Legitimate Partners of Corporations: A Political Conceptualization*, Issues in Business Ethics Book 36, Eds Springer.
- Baur, Dorothea & Schmitz, Hans Peter (2012). Corporations and NGOs: When Accountability Leads to Co-optation, *Journal of Business Ethics*, Springer, vol. 106(1), 9-21.
- Bazin, Laurent (2019). *La dystopie*, Clermont-Ferrand, Presses universitaires Blaise Pascal, coll. L'Opportune.
- Bazin Damien & Ballet Jérôme (2004). Corporate social responsibility : the natural environment as a stakeholder ?, *International Journal of Sustainable Development*, 7(1).
- Beamon, Benita (1999). Measuring supply chain performance, *International Journal of Operations & Production Management*, 19(3), 275-292.
- Beck, Ulrich (2003). Toward a New Critical Theory with a Cosmopolitan Intent, *Constellations*,

10(4), 453-468.

Bell, Daniel (1997). *La fin de l'idéologie*, trad. de l'américain par Emmanuelle Baillon, Préface Raymond Boudon, Paris, Presses Universitaires de France.

Benabdallah, Mounia & Yassafi, Moussa (2017). L'impact de l'acculturation sur le changement de matérialisme. *La Revue des Sciences de Gestion*, 284(2), 23-34.

Bennis, Warren G. (1966). Changing Organizations, 2(3), 247-263.

Berman, Evan M. (2006). *Performance and productivity in public and nonprofit organizations* (2nd ed.). Armonk, NY: M.E. Sharpe.

Binninger, Anne-Sophie & Robert, Isabelle (2007). ONG-entreprise : les liaisons dangereuses. *L'Expansion Management Review*, 127(4), 16-25.

Bitektine, Alex & Haack, Patrick (2015). The "Macro" and the "Micro" of Legitimacy: Towards a Multi-level Theory of the Legitimacy Process, *Academy of Management Review*, 40(1), 49-75.

Blair, Margaret M. (1995). *Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty-First Century*, Brookings Institution, Washington.

Boje, David (1991). Stories of the storytelling organizations. A story of storytelling performance in an office supply firm, *Administrative Science Quarterly*, 36, 106-126.

Boje, David & Rosile, Grace Ann (2003). Theatrics of SEAM, *Journal of Organizational Change Management*, 16, 21-32.

Boltanski, Luc (2009). *De la critique. Précis de sociologie de l'émancipation*, Paris, Gallimard NRF Essais.

Boltanski, Luc & Chiapello, Eve (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

Boltanski, Luc & Thévenot, Laurent (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.

Boncori, Anne-Laure & Blanc, Sandrine (2018). Les répertoires idéologiques en management : Entre idéologies managériales et stratégies individuelles dans les organisations. *Revue française de gestion*, 273(4), 29-47.

Bonnafous-Boucher, Maria & Dahl Rendtorff, Jacob (2014). I. De « la partie prenante » à la théorie des parties prenantes. Dans : Maria Bonnafous-Boucher éd., *La théorie des parties prenantes* (9-32). Paris : La Découverte.

Boudès, Thierry & Browning, Larry D. (2005). La dialectique entre listes et récits au sein des organisations, *Revue française de gestion*, 31(159), 233-246.

Bourg, Dominique (1996). Les Scénarios de l'écologie. Débat avec Jean-Paul Deléage,

Hachette (Questions de société), Paris, 13-14.

Bourguignon, Annick (1997). Sous les pavés la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 3(1), 89-101.

Boutinet, Jean-Pierre (2004). Vers une société des agendas: Une mutation de temporalités. Paris cedex 14, France: Presses Universitaires de France.

Bovais, Hélène (2014). Le pluralisme intégré, pierre angulaire des organisations hybrides: La banque de détail du Crédit agricole. *Revue française de gestion*, 3(3), 97-114.

Braun, Virginia, & Clarke, Victoria (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-10.

Breton, Gaétan (2009). From folk-tales to shareholder-tales: semiotics analysis of the annual report, *Society and Business Review*, 4(3), 187-201.

Bretos, Ignacio, Errasti, Anjel & Marcuello Carmen (2019). Is there life after degeneration? The organizational life cycle of cooperatives under a “grow-or-die” dichotomy, *Annals of Public and Cooperative Economics*, CIRIEC.

Bronckart, Jean-Paul (1996). *Activité langagière, texte et discours. Pour un interactionnisme socio-discursif*, Lausanne: Delachaux et Niesté.

Brown, Mary Helen & Kreps, Gary L. (1993). Narrative analysis and organizational development. In Herndon, S. E. and Kreps, G. L. (Eds), *Qualitative Research: Applications in Organizational Communication* (pp. 47-62). Creskill, NJ: Hampton Press.

Brown, Andrew D. & Jones, Matthew R. (1998). Doomed to Failure: Narratives of Inevitability and Conspiracy in a Failed IS Project, *Organization Studies*, 19(1), 73-88.

Brown Weiss, Edith (1990). *Our Rights and Obligations to Future Generations for the Environment*, Georgetown Law Faculty Publications and Other Works.

Bruner, Jérôme (1996). *L'éducation, entrée dans la culture*, Paris, Retz.

Brunsson, Nils (1982). The Irrationality of Action and Action Rationality: Decisions, Ideologies and Organizational Actions, *Journal of Management Studies*, Wiley Blackwell, 19(1), 29-44.

Buffat, Aurélien (2014). C'est l'étiquette État, mais comme une PME ! : Hybridation organisationnelle, sentiments d'appartenance et stratégies identitaires des collaborateurs d'une caisse publique de chômage en Suisse, *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 80(1), 71-89.

Buisson, Marie-Laure (2005). La gestion de la légitimité organisationnelle : un outil pour faire face à la complexification de l'environnement ?, *Management & Avenir*, 4(4), 147-164.

- Burrick, Delphine (2010). Une épistémologie du récit de vie, *Recherches Qualitatives*, 8, 7-36.
- Cabantous, Laure & Gond, Jean-Pascal (2011). Rational decision-making as a 'performative praxis' : Explaining rationality's eternal retour, *Organization Science*, 22(3), 573-586.
- Callon, Michel (2006). Sociologie de l'acteur réseau. In Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. (Eds.), *Sociologie de la traduction : Textes fondateurs*. Presses des Mines.
- Cameron, Kim (1979). Evaluating Organizational Effectiveness in Organized Anarchies, presented at the meetings of the Academy of Management, Atlanta, GA.
- Cameron, Kim (1986). A Study of Organizational Effectiveness and Its Predictors, *Management Science*, 32(1), 87-112.
- Cameron, Kim S. & Whetten, David A. (1983). Perceptions of Organizational Effectiveness Over Organizational Life Cycles, *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 525-544.
- Campbell, John P. (1977). On the Nature of Organizational Effectiveness, in P. S. Goodman and J. M. Pennings (eds.), *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Capron, Michel & Petit, Pascal (2011). Responsabilité sociale des entreprises et diversité des capitalismes, *Revue de la régulation*, (9).
- Capron, Michel & Quairel-Lanoizelée, Françoise (2010). V. Stratégies et management de la RSE. Dans : Michel Capron éd., *La responsabilité sociale d'entreprise* (p. 73-92). Paris: La Découverte.
- Carcassonne, Marie (1998). Les notions de médiation et de mimesis chez Paul Ricœur : présentation et commentaires, *Hermès*, (22), 53-56.
- Carroll Archie B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the moral Management of organizational Stakeholders, *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Catellani, Andrea (2010). Les aventures de Pinocchio au pays du greenwashing, in Andrea Catellani, Thierry Libaert, Jean-Marie Pierlot (éds.), *Contredire l'entreprise*. Actes du colloque (p. 59-68), Louvain-la-Neuve, Presses universitaires de Louvain.
- Cefaï, Daniel (2010). L'expérience ethnographique, l'enquête et ses publics, dans : Daniel Cefaï (dir.), *L'engagement ethnographique* (p. 547-570), Paris, Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS).
- Champagne, François, Contandriopoulos, André Pierre, Pineault, Raynaid (1986). A health care evaluation framework, *Health Management Forum*, 7(2), 57-65.
- Champion, Emmanuelle & Gendron, Corinne (2008). De la responsabilité sociale à la citoyenneté corporative, L'entreprise privée et sa nécessaire quête de légitimité, *Nouvelles pratiques sociales*, 18(1), 90-103.

- Chanial, Philippe (2010). Le New Public Management est-il bon pour la santé : Bref plaidoyer pour l'inestimable dans la relation de soin. *Revue du MAUSS*, 35(1), 135-150.
- Chanlat, Jean-François (2005). Chapitre 6. La recherche en gestion et les méthodes ethnosociologiques. Dans P. Roussel & F. Wacheux (Dir), *Management des ressources humaines: Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* (p. 159-175), De Boeck.
- Charaudeau, Patrick & Maingueneau, Dominique (2002). *Dictionnaire d'Analyse du Discours*, Paris, Seuil.
- Charbonneau, Bernard, & Ellul, Jacques (2014). *Nous sommes des révolutionnaires malgré nous. Textes pionniers de l'écologie politique*, Paris, Seuil, col. Anthropocène.
- Charvolin, Florian (2003). *L'Invention de l'environnement en France*, Paris, La Découverte.
- Château Terrisse, Pascale (2012). Le dispositif de gestion des organisations hybrides, régulateur de logiques institutionnelles hétérogènes ? Le cas du capital-risque solidaire, *Management & Avenir*, 54(4), 145-167.
- Chesneaux, Jean (1996). *Habiter le temps*, Paris, Bayard.
- Christian, Dominique & Flamant, Stéphane (2005). Narration stratégique : autour d'une intervention de récit assisté, *Revue française de gestion*, 159(6), 283-302.
- Clarkson, Max B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance, *The Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Clegg, Stewart R., Vieira da Cunha, João & Pina e Cunha, Miguel (2002). Management Paradoxes: A Relational View, *Human Relations*, 55(5), 483-503.
- Clément, Elisabeth (2019). *La justice*, Profil, Notions philosophiques, (770), Hatier.
- Coenen-Huther, Jacques (2005). Pouvoir, autorité, légitimité, *Revue européenne des sciences sociales*, XLIII-131, 135-145.
- Cohen, Samy (2005). ONG et altermondialistes : un même combat ?, *L'Économie politique*, 25(1), 91-101.
- Combes-Joret, Monique & Lethielleux, Laëticia (2017). Etre ou ne pas être une association gestionnaire d'établissements ? Le cas de la Croix-Rouge française, *Revue internationale de l'économie sociale*, 344(2), 25-40.
- Cook, Michael L. (2018). A Life Cycle Explanation of Cooperative Longevity, *Sustainability*, 10(5), 1-20.
- Cooren, François (1999). Applying Socio-Semiotics to Organizational Communication: A New Approach, *Management Communication Quarterly*, 13(2), 294-304.
- Cornforth, Chris (1995). Patterns of Cooperative Management: Beyond the Degeneration

Thesis, *Economic and Industrial Democracy*, 16(4), 487-523.

Cornforth, Chris (1988). Can Entrepreneurship Be Institutionalised? The Case of Worker Co-Operatives, *International Small Business Journal : Researching Entrepreneurship*, 6(4), 10-19.

Corvellec, Hervé, & Sotto, Richard (1993). *La chanson de la performance - Une épopée de l'organisation*, Working Paper Series, Institute of Economic Research, (10), School of Economics and Management, Lund University.

Couprie, Sonia (2012). Le management stratégique des ONG ou la quête de légitimité, *Mondes en développement*, 3(3), 59-72.

Courpasson, David (2000). *L'action contrainte : Organisations libérales et domination*. Coll. Sciences sociales et sociétés, Paris, Presses Universitaires de France.

Crack, Angela Maria (2013). Language, listening and learning: Critically reflective accountability for INGOs, *International Review of Administrative Sciences*, 79(4), 809-828.

Czarniawska, Barbara (2005). De la polyphonie dans l'analyse des organisations, *Revue française de gestion*, 159(6), 359-371.

Czarniawski, Barbara & Joerges, Bernward (1996). Travels Of Ideas. In B. Czarniawski & G. Sevón (Eds) *Translating Organizational Change* (p. 13-48), Berlin: De Gruyter.

D'Almeida, Nicole (2001). *Les promesses de la communication*. Paris, Presses Universitaires de France, coll. Sciences, modernités, philosophies.

D'Almeida, Nicole (2004). Les organisations entre récits et médias, *Canadian Journal Of Communication*, 29(1), 1-11.

D'Almeida, Nicole (2012). *Les promesses de la communication: La force de la parole dans la communication d'entreprise*. Paris, Presses Universitaires de France.

Dandridge, Thomas C. (1985). Organizational Stories and Rituals, Tannenbaum R., Margulies N., Masarick F. (Eds.), *Humann Systems Development* (p. 319-335), San Francisco, Jossey-Bass.

Darbellay, Frédéric (2011). Vers une théorie de l'interdisciplinarité ? Entre unité et diversité. *Nouvelles perspectives en sciences sociales : revue internationale de systémique complexe et d'études relationnelles*, 7(1), 65-87.

Dart, Raymond (2010). A Grounded Qualitative Study of the Meanings of Effectiveness in Canadian 'Results-Focused' Environmental Organizations, *Voluntasf : International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 21(2), 202-219.

De Gaulejac, Vincent, Hanique, Fabienne & Roche, Pierre (2007). *La sociologie clinique. Enjeux théoriques et méthodologiques*, Toulouse, Éditions Erès.

De Lange, Deborah E., Armanios, Daniel, Delgado-Ceballos, Javier & Sandhu, Sukhbir (2016), From foe to friends : complex mutual adaptation of multinational corporations and nongovernmental organizations, *Business & Society*, 55(8), 1197-1228.

Deléage, Jean-Paul (2008). Utopies et dystopies écologiques, *Écologie & politique*, 3(37), 33-43.

Delcambre, Pierre (2017). Textes et échanges dans une organisation. Prescrire comme travail d'organisation : le cas d'une administration d'État et de ses services (la Protection Judiciaire de la Jeunesse en France), *Communication et organisation*, 51(1), 123-140.

Demaizière, Françoise & Narcy-Combes, Jean-Paul (2007). Du positionnement épistémologique aux données de terrain, In *Journées NeQ, Méthodologie de recherche en didactique des langues*, Les Cahiers de l'Acedle, 4.

Demers, Christiane, Giroux, Nicole & Chreim, Samia (2003). Merger and acquisition announcements as corporate wedding narratives, *Journal of Organizational Change Management*, 16(2), 223-242.

Demoulin, Hugues & Murphy, Juliette (2005). Représentations temporelles et décision dans la relation de conseil en orientation scolaire, *L'orientation scolaire et professionnelle*, 34(4), 479-498.

Denis Jean-Louis, Ferlie Ewan & Van Gestel, Nicolette (2015). Understanding Hybridity in Public Organizations, *Public Administration*, Special Issue: Symposium: Understanding Public Hybrids, 93(2), 273-289.

Deslauriers, Jean-Pierre (1991). *Recherche qualitative. Guide pratique*, Montréal, McGraw-Hill.

Dhaouadi, Inès (2016). La "RSE politique" : quel rôle et quelle légitimité pour les entreprises multinationales dans la gouvernance mondiale ?, *RIODD 2016*, Saint-Étienne, France.

Di Maggio, Paul J. & Powell, Walter W. (1991). *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*, eds, *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, The University of Chicago Press.

Diguer, Louis (1993). *Schéma narratif et individualité*, Presses Universitaires de France.

Dontenwill, Emmanuelle & Reynaud, Emmanuelle (2005). Le rôle de l'approche par les parties prenantes dans l'initiation d'une politique de développement durable, *XIVième Conférence Internationale de Management Stratégique*, Pays de la Loire, Angers.

Doron, Roland & Parot, Françoise (1991). *Dictionnaire de Psychologie*, Paris, Presses Universitaires de France.

Driscoll, Cathy & Starik, Mark (2004). The Primordial Stakeholder: Advancing the Conceptual Consideration of Stakeholder Status for the Natural Environment, *Journal of Business Ethics*, 49(1), 55-73.

- Dubar, Claude & Rolle, Christiane (2008). Les Temporalités dans les sciences sociales : introduction, *Temporalités, revue des sciences sociales et humaines*, 8.
- Dubois, Sébastien, Mohib, Najoua, Oget, David, Schenk, Eric, & Sonntag, Michel (2006). Connaissances et Reconnaissance de l'Expert, hal, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00439662/document>
- Dumez, Hervé (2013). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation, *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 2(2), 29-42.
- Dumont, Louis (1983). *Essais sur l'individualisme. Une perspective anthropologique, sur l'idéologie moderne*, Seuil (Esprit), Paris.
- Ebrahim, Alnoor, Battilana, Julie & Mair, Johanna (2014). The Governance of Social Enterprises: Mission Drift and Accountability Challenges in Hybrid Organizations, *Research in Organizational Behavior*, 34, 81-100.
- Edwards, Michael (2010). *Small Change. Why Business Won't Save the World*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Errecart, Amaia (2009). *Les partenariats entre organisations économiques et associatives : des espaces communicationnels hybrides entre divergences et convergences*, thèse de doctorat, SIC, Paris 4.
- Etzioni, Amitai (1960 ; 1964). Two Approaches to Organizational Analysis: A Critique and A Suggestion, *Administrative Science Quarterly*, 5(2), 257-278.
- Fairclough, Norman (1995). *Critical Discourse Analysis: The Critical Study of Language*. London and New York: Longman.
- Fairclough, Isabela & Fairclough, Norman (2012). *Political Discourse Analysis. A Method for Advanced Students*. London: Routledge.
- Feldman, Steven P. (1990). Stories as Cultural Creativity: On the Relation Between Symbolism and Politics in Organizational Change, *Human relations*, 43(9), 809-828.
- Felin, Teppo, Foss, Nicolai J., & Ployhart, Robert E. (2015). The Microfoundations Movement in Strategy and Organization Theory, *The Academy of Management Annals*, 9(1), 575-632.
- Féral, Josette (2013). De la performance à la performativité, *Communications*, 92(1), 205-218.
- Festinger, Léon (1957). *À cognitive dissonance theory*. Stanford, Stanford University Press.
- Fisher, Walter R. (1984). Narration as a Human Communication Paradigm: The Case of the Public Moral Argument, *Communication Monographs*, 51, 1-22.
- Flahault, Erika & Robic, Paulette (2007). Les associations d'environnement partenaires privilégiés des pouvoirs publics : un paradoxe qui dynamise la gestion de l'environnement, *Economie et Société*, Presse universitaire de Rennes, 183-198.

Floch, Jean-Marie (1990). *Sémiotique, marketing et communication*. Paris, Presses Universitaires de France.

Fontanille, Jacques (1999). *Sémiotique et littérature ; essai de méthode*. Presses Universitaires de France.

Forbes, Daniel P. (1998). Measuring the Unmeasurable: Empirical Studies of Nonprofit Organization Effectiveness from 1977 to 1997, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 27 (2), 183-202.

Forgues, Bernard (1999). La rédaction du travail de recherche, In Thiétart et coll., *Méthodes de recherches en management* (p. 478-495), Dunod, Paris.

Foudriat, Michel (2013). *Le changement organisationnel dans les établissements sociaux et médico-sociaux : Perspectives théoriques croisées*, Rennes, France : Presses de l'EHESP.

Foudriat, Michel & Immel, Bernard (2001). Temporalités des fonctionnements socio-organisationnels, temporalités des processus de changements et méthodologies d'intervention, Comptes rendus du congrès SELF-ACE 2001, *Les transformations du travail, enjeux pour l'ergonomie*.

Fougier, Eddy & Pô, Jean-Damien (2005). Entreprises-ONG : de l'affrontement au partenariat : bilan et perspectives, Synthèse des réflexions du groupe de travail (Working paper No. 6), Paris : Institut français des relations internationales et Institut de l'entreprise.

Freeman, R. Edward (1984). *Strategic Management: À Stakeholder Approach*. Boston, Pitman.

Fréour, Nadège (2004). Le positionnement distancié de Greenpeace, *Revue française de science politique*, 54(3), 421-442.

Freund, Julien (1983). *Sociologie du conflit*. Paris, Presses Universitaires de France.

Friedman, Andrew L. & Miles, Samantha (2002). Developing Stakeholder Theory, *Journal of Management Studies*, 39(1), 1-21.

Frooman, Jeff (1999). Stakeholder Influence Strategies, *The Academy of Management Review*, 24(2), 191-205.

Fuchs, Catherine (1985). *Aspects de l'ambiguïté et de la paraphrase dans les langues naturelles*, Berne, P. Lang.

Gabriagues, Amélie & Garreau, Lionel (2020). Lost in institutional pluralism : repenser l'hybridité organisationnelle comme modalité de pluralisme institutionnel, in XXIXème conférence de l'AIMS, Association internationale de management stratégique.

Gay, Vincent (2008). Contribution publiée sous le titre « Écologie ». Dans Antoine Artous, Didier Epsztein et Patrick Silberstein (dir.), *La France des années 1968*, Paris, Syllepse.

Gendron, Corinne & Pierssens, Michel (2019). L'entreprise vue par la science-fiction :

d'aujourd'hui à demain. *Entreprises et histoire*, 3(3), 8-13.

Gee, James Paul (2011). *An introduction to discourse analysis: Theory and method*. 3rd ed. New York: Routledge.

Geertz, Clifford (1964). *Ideology as a cultural system*. In D. Apter (dir.), *Ideology and Discontent*, The Free Press of Glencoe.

Geertz, Clifford (1973). *The Interpretation of Cultures*. Basic Books.

Genette, Gérard (1972). *Discours du récit*. Dans *Figures III*, Paris, Seuil.

Georgopoulos, Basil & Tannenbaum, Arnold (1957). A Study of Organizational Effectiveness. *American Sociological Review*, 22, 534-540.

Gervais, Bertrand (1990). *Récits et Actions. Pour une théorie de la lecture*. Longueuil, Le Préambule.

Gioia, Dennis (1986). Symbols, scripts, and sensemaking: Creating meaning in the organizational experience. In: Sims HPJ and Gioia DA (Eds.), *The thinking organization* (p. 49-74). San Francisco: Jossey-Bass.

Gioia, Dennis (1998). From individual to Organizational Identity. In David Whetten A. et Paul Godfrey C. (Eds.), *Identity in Organizations*, Thousand Oaks: Sage.

Giordano, Florent, Le Goff, Joan & Malherbe, Denis (2015). L'éthique mutualiste est-elle soluble dans le New Public Management : Le cas d'une union régionale de la Mutualité, *Revue française de gestion*, 247(2), 119-135.

Giroux, Nicole (2000). L'analyse narrative de la stratégie, présentation à la Conférence de l'Association internationale de Management Stratégique, Montpellier.

Giroux, Nicole (2001). La gestion discursive des paradoxes de l'identité, Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 13-14-15 juin 2001.

Giroux, Nicole (2003), L'étude de cas, In Giordano, Y., *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative* (p. 41-84), Editions EMS, Paris.

Giroux, Nicole & Marroquin, Lissette (2005). L'Approche Narrative des Organisations, *Revue française de gestion*, 159(6), p. 15-42.

Godelier, Éric (2009). La culture d'entreprise : Source de pérennité ou source d'inertie ?, *Revue française de gestion*, 192(2), 95-111.

Gomez, Pierre-Yves (2019). *L'esprit malin du capitalisme. Comprendre la crise qui vient*. Desclée de Brouwer.

Greimas, Algirdas Julien (1966). *Sémantique structurale. Recherche de méthode*. Paris, Larousse, Nouv. éd. Paris, Presses Universitaires de France.

- Greimas, Algirdas Julien (1970). *Du sens*, Paris, Seuil.
- Greimas, Algirdas Julien (1983). *Du sens II*, Paris, Le Seuil.
- Greimas, Algirdas Julien & Courtés, Joseph (1979). *Sémiotique. Dictionnaire raisonné de la théorie du langage*. Paris, Hachette Université.
- Greimas, A. J. & Courtés Joseph (1986). *Sémiotique. Dictionnaire raisonné de la théorie du langage, tome 2*. Paris, Hachette.
- Grimand, Amaury, Oiry, Ewan & Ragainé, Aurélien (2018). Paradoxes, modes de régulation et perspectives théoriques, *Revue française de gestion*, 5(5), 71-75.
- Grisoni, Anahita & Némoz, Sophie (2017). Les mouvements sociaux écologistes : entre réforme de soi et rapports de classe, entre histoires nationales et circulations européennes, *Revue Sociologos*, 12.
- Grolleau, Gilles, Lamri, Jérémy & Mzoughi, Naoufel (2008). Déterminants de la diffusion internationale de la norme ISO 14001, *Economie et Prevision*, 185(4), 123-138.
- Gruening, Gernod (2001). Origin and theoretical basis of New Public Management, *International Public Management Journal*, 4(1), 1-25.
- Guillet, Fanny & Leménager, Tiphaine (2016). Organisations non gouvernementales d'environnement et bailleurs du développement : quelles interactions pour quelle efficacité environnementale ?, *Mondes en développement*, 3(3), 131-148.
- Habermas, Jürgen (1999). *Morale et communication*. Paris : Flammarion.
- Habermas, Jürgen (2000). *Après l'État-nation*. trad. R. Rochlitz, Éd. Fayard.
- Hallée, Yves & Garneau Julie M.E. (2019). L'abduction comme mode d'inférence et méthode de recherche : de l'origine à aujourd'hui, *Recherches qualitatives*, 38(1), 124-140.
- Hardy, Cynthia & Philipps, Nelson (1998). Strategies of engagement: lessons from the critical examination of collaboration and conflict in an interorganizational domain, *Organization science*, 9(2), 217-230.
- Hawes, Leonard C. (1991). Organising Narratives/Codes/Poetics, *Journal of Organizational Change Management*, 4(3), 45-51.
- Heilbrunn, Benoît (2004). *La performance, une nouvelle idéologie ? Critique et enjeux*. Paris, Éd. La Découverte.
- Hély, Matthieu (2012). Le travail salarié associatif est-il une variable d'ajustement des politiques publiques ?, *Informations sociales*, 4(4), 34-42.
- Hielscher, Stefan, Winkin, Jan, Crack, Angela, & Pies, Ingo (2017). Saving the moral capital of NGOs: identifying one-sided and many-sided social dilemmas in NGO accountability,

Management, Centre for Business, Organisations and Society (CBOS), *Voluntas*, 28(4), 1562–1594.

Herman, Robert D., & Renz, David O. (2008). Advancing nonprofit organizational effectiveness research and theory nine theses, *Nonprofit Management & Leadership*, 18, 399-415.

Hills, Dione & Sullivan, Fay (2006). *Measuring public value 2: Practical approach*. London, England: The Work Foundation.

Hoarau, Christian & Laville, Jean-Louis (2008). *La gouvernance des associations: Économie, sociologie, gestion*. Toulouse, France: ERES.

Hoffman, Andrew J. (2009). *Shades of Green*. Stanford Social Innovation Review, Stanford Jr. University.

Huault, Isabelle (2009). *Paul DiMaggio et Walter Powell. Des organisations en quête de légitimité. Les Grands Auteurs en Management*. EMS.

Huberman, A. Michael, & Miles, Matthiew B., (1991). *Analyse des données qualitatives - Recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck Université.

Igalens, Jacques (2007). L'analyse du discours de la responsabilité sociale de l'entreprise à travers les rapports annuels de développement durable d'entreprises françaises du CAC40, *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 10(2), 129-155.

Jameson, Daphne A. (2001). Narrative discourse and Management Action, *The Journal of Business Communication*, 38(4), p. 476-511.

Jamet, Denis (2006). Les dérives potentielles de la métaphore : essai de typologie, *Dérives de la métaphore*, Lyon, France, 205-222.

Jeanneret, Yves (1992). Le choc des mots : pensée métaphorique et vulgarisation scientifique, *Communication & Langages*, (93), 99-113.

Johnstone, Barbara (2008). *Discourse Analysis*. 2nd ed., Malden, MA: Blackwell Publishing.

Jollivet, Marcel & Legay, Jean-Marie (2005). Canevas pour une réflexion sur une interdisciplinarité entre sciences de la nature et sciences sociales, *Natures Sciences Sociétés*, 2(2), 184-188.

Jones, Russel, Burnay, Nathalie & Servais, Olivier (2000). Chapitre 2. L'observation participante. Dans : R. Jones, *Méthodes de recherche en sciences humaines* (p.45-74), Bruxelles, De Boeck Université.

Jorgensen, Marianne & Phillips, Louise J. (2002). *Discourse Analysis as Theory and Method*. Sage, London.

Kahane, Bernard (2005). Les conditions de cohérence des récits stratégiques De la narration à

la nar-action, *Revue française de gestion*, 6(6), 125-147.

Kaplan, Robert S. (2001). Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations, *Nonprofit Management & Leadership*, (11), 353-370.

Katz, Daniel & Kahn, Robert (1966). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.

Klikauer, Thomas (2013). *Managerialism, A Critique of an Ideology*. U.K.: Palgrave Macmillan.

Koch, Stefanie (2005). L'importance des partenariats multisectoriels pour le secteur privé : l'expérience de Holcim, *Annuaire suisse de politique de développement* [En ligne], 127-140.

Kohn, Alfie (2001). Five reasons to stop saying, "good job!", *Young Children*, 56(5), 24-30.

Koselleck, Reinhart (1990, 2000). *Le Futur passé. Contribution à la sémantique des temps historiques*. Paris, Editions de l'EHESS.

Lakoff, George & Johnson, Mark (1985). *Les métaphores dans la vie quotidienne*, Traduction de M. de Fornel en collaboration avec J.-J. Lecercle, Paris : Minuit.

Lampkin, Linda M., Winkler, Mary K., Kerlin, Janelle, Hatry, Harry P., Natenshon, Debra, Saul, Jason, Melkers, Julia & Sheshadri, Anna (2006). *Building a common outcome framework to measure nonprofit performance*. Washington, DC: The Urban Institute.

Lamy, Erwan (2015). Le désir de faire science de gestion, *Le Portique*, 35.

Lascoumes, Pierre (1995). *L'éco-pouvoir (environnement et politiques)*. Paris, La Découverte.

Latouche, Serge (2003). L'imposture du développement durable ou les habits neufs du développement, *Mondes en développement*, 1(1), 23-30.

Latour, Bruno (2011). *Pasteur : guerre et paix des microbes: Suivi de Irréductions*. Paris: La Découverte.

Latour, Bruno (2015). *Face à Gaïa. Huit conférences sur le Nouveau Régime Climatique*, Paris, La Découverte, coll. « Les Empêcheurs de penser en rond ».

Laville, Elisabeth (2002). *L'entreprise verte*. Paris : Village mondial.

Lawrence, Paul R., & Lorsch, Jay W. (1973). *Adapter les structures de l'entreprise : intégration ou différenciation*. Paris : Editions d'Organisation.

Le Manchec, Claude (2003). Le récit, constituant à part entière de l'expérience humaine, *Le français aujourd'hui*, 143(4), 123-127.

Le Moënné, Christian (1993). Utopies du troisième type. Communications managériales et utopisme, *Mots, Les langages du politique*, 35, 86-108.

Le Moigne, Jean-Louis (1973). *Les systèmes d'information dans les organisations*. Paris, Presses Universitaires de France.

Lee, Chongmyoung & Nowell, Branda (2014). A Framework for Assessing the Performance of Nonprofit Organizations, *American Journal of Evaluation*, 2015, 36(3), 299-319.

Lefèvre, Sylvain (2008). *Mobiliser les gens, mobiliser l'argent : les ONG au prisme du modèle entrepreneurial*. Thèse de doctorat en droit privé, Université du Droit et de la Santé - Lille I.

Legault-Bouchard, Régine (2015). *Quelles sont les pratiques communicationnelles qui contribuent à intéresser un collectif d'acteurs à la stratégie d'internationalisation d'une université et à l'enrôler ? une étude de cas*. Thèse soumise à la Faculté des études supérieures et postdoctorales dans le cadre des exigences du programme de maîtrise des arts en communication, Faculté des Arts Université d'Ottawa, Canada.

Lejeune, Christophe (2014). *Manuel d'analyse qualitative. Analyser sans compter ni classer*. Louvain-la-Neuve, De Boeck.

Leopold, Aldo (1949). *À Sand Country Almanac*. Oxford University Press.

Leroy, Frédéric (2001). Processus de socialisation lors de la phase d'intégration post-fusion : modalités de partage de connaissances tacites et construction de narration commune, XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13-14-15 juin 2001.

Llyotard, Jean-François (1979). *La Condition postmoderne. Rapport sur le savoir*. Collection Critique.

Lovelock, James (2006). *La Revanche de Gaïa*. Oxford University Press.

Lucites John Louis & Condit Celeste Michelle (1985). Re-Constructing Narrative Theory : À Functional Perspective, *Journal of Communication*, 35(4), 73-93.

Lucea, Rafael (2010). How we see them versus *how* they see themselves: A cognitive perspective of firm-NGO relationships, *Business & Society*, 49(1), 116-139.

Luglia, Rémi (2015). *Des savants pour protéger la nature*. Presses Universitaires de Rennes.

Lüscher, Lotte S. & Lewis, Marianne W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox, *Academy of Management Journal*, 51(2), 221-240.

Lusthaus, Charles, Adrien, Marie-Hélène, Anderson, Gary, Carden, Fred, & Plinio Montalván, George (2002). *Évaluation organisationnelle : Cadre pour l'amélioration de la performance*. Les Presses de l'Université de Laval.

Lynn Laurence E. & Robichau Robbie Walter (2013). Governance and organisational effectiveness: towards a theory of government performance, *Journal of Public Policy*, 33(2), 201-228.

Maingueneau, Dominique (2007). Genres de discours et modes de généricité, *Le français*

aujourd'hui, (159), 29-35.

Maguire, Steve & Hardy, Cynthia (2009). Discourse and deinstitutionalization: The decline of DDT, *Academy of Management Journal*, 52(1), 148-178.

March, James G. (1955). An introduction to the theory and measurement of influence, *the American Political Science Review*, 69, 431-45.

Marchesnay, Michel (2004). *Management stratégique*. Les éditions de l'ADREG.

Margulis, Lynn & Lovelock James (1976). Is Mars a Spaceship, Too?, *Natural History*, 85, 86-90.

Martin Joanne & Powers Mélanie (1983). Truth or corporate propaganda: The value of a good warstory. In L. Pondy, P. Frost, G. Morgan, & T. Dandridge (Eds.), *Organizational symbolism* (p. 93-107). Greenwich, CT: JAI.

Martinet, Alain-Charles (1984). *Management Stratégique, Organisation et Politique*. Paris, Mc Graw Hill.

Martinet Alain-Charles, & Pesqueux, Yvon (2013). *Épistémologie en sciences de gestion*. Vuibert, Paris.

Martuccelli, Danilo (2004). Figures de la domination, *Revue française de sociologie*, 45(3), 469-497.

Marxer, François (2015). Accomplissement, performance, dépassement, perfection : quelle excellence choisir ?, *Revue d'éthique et de théologie morale*, 286(4), 199-215.

Matagne, Patrick (2003). Aux origines de l'écologie, *Innovations*, 2(2), 27-42.

Meister, Albert (1974). *La participation dans les associations*. Paris : Les Editions ouvrières.

Meier, Olivier, Missonier, Audrey & Missonier, Stéphanie (2012). Analyse des systèmes d'interactions à l'œuvre au sein d'un projet TI : mise en évidence d'une perspective dynamique et relationnelle. *Systèmes d'information & management*. 17.

Mercier, Samuel (2001). L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature, Actes de la XIème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Université Laval, Québec, 13 - 15 juin.

Mercier, Arnaud (2012). Dérives des universités, périls des universitaires, *Questions de communication*, 22(2), 197-234.

Mérini, Corinne (2006). *Le partenariat en formation : de la modélisation à une application* (2e éd.). Paris : L'Harmattan.

Meyer, John C. (1997). Humor in Member Narratives: Uniting and Dividing at Work, *Western Journal of Speech Communication*, 62(2), 188-208.

- Meyer, John C. (1995). Tell Me a Story: Eliciting Organizational Values from Narratives, *Communication Quarterly*, 43(2), 210-224.
- Miles, Robert H. (1980). *Macro Organizational Behavior*. Goodyear, Santa Monica, Cal., Coffin Nails and Corporate Strategy. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Miles, Matthew B., & Huberman, A. Michael (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Sage Publications, Inc.
- Mitchell, Ronald K., Agle Bradley R. & Wood Donna J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts, *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Mitroff, Ian I. & Kilmann, Ralph H. (1975). Stories Managers Tell: A New Tool For Organizational Problem Solving, *Management Review*, 64(7), 18-28.
- Moore, James F. (1996). *The Death of Competition – Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*, Harper Business, New York.
- Moore, Mark H. (2003). *The 'public value scorecard': A rejoinder and an alternative to 'strategic performance measurement and management in non-profit organizations' by Robert Kaplan* (Hauser Center for Nonprofit Organizations Working Paper, no. 18). Boston, MA: Hauser Center for Nonprofit Organizations, Harvard University.
- Morgan, Gareth (1989). *Images de l'organisation*. Québec, Les Presses de l'Université Laval, Editions Eska.
- Morgan, Gareth (1993). *Imaginization: New Mindsets for Seeing, Organizing, and Managing*. SAGE Publications.
- Moriceau Jean-Luc (2013). *Performances et écriture de la critique, Communication et organisation : perspectives critiques*. Presses universitaires du Septentrion, 167-177.
- Morin, Edgar (1977). *La Méthode : la nature de la nature*. Tome 1. Paris : Seuil.
- Morin, Edgar (1990). *Introduction à la pensée complexe*. Paris, Seuil.
- Morin, Edgar (2005). Réalisme et utopie. *Diogène*, 209, 154-164.
- Morrison, Elizabeth W, Milliken, Frances J. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world, *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Moulton, Stéphanie, & Eckerd, Adam (2012). Preserving the publicness of the nonprofit sector resources, roles, and public values, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41, 656-685.
- Moxham, Claire (2009a). Performance measurement: Examining the applicability of the existing body of knowledge to nonprofit organizations, *International Journal of Operations & Production Management*, 29(7), 740-763.

Moxham, Claire (2009b). Quality or quantity? Examining the role of performance measurement in nonprofit organizations in the UK. Paper presented at the 16th International European Operations Management Association, Conference, Goteborg, Sweden.

Mucchielli, Alex (2002). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*. Armand Colin.

Mukamurera, Joséphine, Lacourse, France & Couturier, Yves (2006). Des avancées en analyse qualitative : pour une transparence et une systématisation des pratiques, *Recherches qualitatives*, 26(1), 110-138.

Mumford, Lewis (1950). *Technique et civilisation*. Ed Seuil.

Myrsiades, Linda S. (1987). Corporate Stories as Cultural Communications in the Organizational Setting”, *Management Communication Quarterly*, 1(1), 84-120.

Nadler, David A. & Tushman, Michael (1980). A congruence model for organizational assessment. In E.E. Lawler III, D.A. Nadler, & C. Cammann (Eds.), *Organizational assessment* (p. 261-278). New York: Wiley.

Najam, Adil (1996). NGO Accountability: A Conceptual Framework, *Development policy review*, Oxford, 14(4), 339-354.

Newcomer, Katryn (1997). Using performance measurement to improve programs. In K. Newcomer (Ed.), *Using performance measurement to improve public and nonprofit programs*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Nicholls, Alex (2010). What gives fair trade its right to operate? Organisational legitimacy and the strategic management of social entrepreneurship. In Macdonald, K. & Marshall, S. (Eds.), *Fair trade corporate accountability and beyond: Experiments in global justice governance mechanisms* (p. 95–121).

Nisbet, Richard E. & Wilson Timothy (1977). Telling More Than We Can Know: Verbal Reports on Mental Processes, *Psychological Review*, 84(3), 231-259.

O’Rourke, Dara (2005). Market Movements: Nongovernmental Organization Strategies to Influence Global Production and Consumption, *Journal of Industrial Ecology*, 9(1-2), 115-128.

Ollitrault, Sylvie (2018). Les ONG, des *outsiders* centraux des négociations climatiques ?, *Revue internationale et stratégique*, 1(1), 135-143.

Pacanowski Michael E. & O’Donnell-Trujillo Nick (1990). Communication and Organizational Culture, *Foundations of Organizational Communication*, Corman S. R., Banks S.P., Bantz C.R., et Mayer M.E. (Eds), New York, Longman, 142-153.

Pache, Anne-Claire et Santos, Felipe (2013). Inside the Hybrid Organization: Selecting Coupling as Response to Competing Institutional Logics, *Academy of Management Journal*, 56 (4), 972-1001.

- Paillé, Pierre (2001). Les conditions de l'analyse qualitative », *SociologieS*, La recherche en actes, Champs de recherche et enjeux de terrain.
- Paillé, Pierre et Mucchielli, Alex (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris: Armand Colin.
- Pallotta, Dan (2008). *Uncharitable. How Restraints on Nonprofits Undermine Their Potential*. Boston: Tufts University Press.
- Parret, Herman (1999). Approches sémiologiques, *Recherches en communication*, 11, 43-58.
- Paton, Rob (2003). *Managing and Measuring Social Enterprises*. Thousand Oaks, Calif. : Sage.
- Peigné, Paul (2011). Chronos vs. Kairos, quand les temps de l'organisation s'affrontent au lieu de se compléter : risques et paradoxes temporels du changement organisationnel, *Revue Internationale de Communication Sociale Publique*, 5, 1-22.
- Peirce, Charles Sanders (1879). Comment rendre nos idées claires ? *La revue philosophique de la France et de l'étranger*, 4^e année (Tome VII), 15-25.
- Pelletier, Luc G., Tuson, Kim M., Green-Demers, Isabelle, Noels, Kimberley & Beaton, Ann M. (1998). Why Are You Doing Things for the Environment? The Motivation Toward the Environment Scale, *Journal of Applied Social Psychology*, 28(5), 437-468.
- Penna, Robert M. (2011). *The nonprofit outcomes toolbox: A complete guide to program effectiveness, performance measurement, and results*. Hoboken, NJ: John Wiley.
- Pesqueux, Yvon (2002). *Organisation : modèles et représentations*. Paris, Presses Universitaires de France.
- Pesqueux, Yvon (2015). Du changement organisationnel, hs-01235164
- Pesqueux, Yvon (2020). New Public Management (NPM) et Nouvelle Gestion Publique (NGP), Doctorat, France, halshs-02506340
- Pfeffer, Jeffrey (1981). Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms. In L. L. Cummings B. M. Staw (Eds.). *Research in Organizational Behavior: an annual series of analytical essays and critical reviews* (p. 1-52), Greenwich: JAI Press.
- Pfeffer, Jeffrey & Salancik, Gerald (1978). *The external control of organizations*. Harper and Row Publishers, New York.
- Phillips, Nelson (1995). Telling Organizational Tales: On the Role of Narrative Fiction in the Study of Organizations, *Organizations Studies*, 16(4), 625-649.
- Piette, Isabelle & Rouleau, Linda (2008). Le courant discursif en théorie des organisations : un état des lieux, *Cahiers de recherche du GéPS*, 2(2).

- Plihon, Dominique (2009). *Le Nouveau Capitalisme*. Paris : Ed. La Découverte, 3e éd.
- Point, Sébastien & Trébucq, Stéphane (2015). « Accountability » ou rendre des « contes » : L'exemple des dirigeants du SBF 120, *Revue française de gestion*, 2(2), 27-44.
- Polzer, Tobias, Meyer, Renate E., Höllerer, Markus A. & Seiwald, Johann (2016). Institutional Hybridity in Public Sector Reform: Replacement, Blending, or Layering of Administrative Paradigms, *Research in the Sociology of Organizations*, Vol. 48B, Emerald Group Publishing Limited, 69-99.
- Poole, Marshall S. & Van de Ven, Andrew (1989). Using paradox to build management and organizational theory, *Academy of Management Review*, 14, 562-578.
- Potter, Jonathan & Wetherell, Margaret (1987). *Discourse and social psychology: Beyond attitudes and behaviour*. Sage Publications, Inc.
- Pras, Bernard & Zarlowski, Philippe (2013). Obligation de rendre des comptes: Enjeux de légitimité et d'efficacité, *Revue française de gestion*, 8(8), 13-32.
- Price, James L. (1968). *Organizational Effectiveness: An Inventory of Propositions*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin.
- Price, James L. (1972). The Study of Organizational Effectiveness, *The Sociological Quarterly*, 13(1), 3-15.
- Pulver, Simone (2007). Making Sense of Corporate Environmentalism: An Environmental Contestation Approach to Analyzing the Causes and Consequences of the Climate Change Policy Split in the Oil Industry, *Organization & Environment*, 20(1), 44-83.
- Puthod, Dominique (1996). Comprendre les alliances des PME, IIIème Congrès International Francophone de la PME, Trois-Rivières, 23-25 octobre.
- Quairel, Françoise & Capron, Michel (2013). Le couplage « responsabilité sociale des entreprises » et « développement durable » : mise en perspective, enjeux et limites, *Revue Française de Socio-Économie*, 11(1), 125.
- Quéinnec, Erwan (2003). L'ambivalence être/objet des organisations humanitaires : un objet de recherche pour les sciences de gestion, *Revue internationale des sciences sociales*, 3(177), 557-580.
- Quinn, Robert & Rohrbaugh, John (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis, *Management Science*, 29, 363-377.
- Rabatel, Alain (2012). Les relations Locuteur/Énonciateur au prisme de la notion de voix, *Arts et Savoirs*, 2, 1-19.
- Rastier, François (2001). *Arts et sciences du texte*. Paris, Presses Universitaires de France.
- Ravasi, Davide & Schultz Majken (2006). Responding to organizational identity threats:

- exploring the role of organizational culture, *Academy of Management Journal*, 49(3), 433-458.
- Renaud, Yann (2001). De la contestation à la concertation, *Annales de la recherche urbaine*, 89, 62-69.
- Reynaud, Jean-Daniel & Richebé, Nathalie (2007). Règles, conventions et valeurs : Plaidoyer pour la normativité ordinaire. *Revue française de sociologie*, 1(1), 3-36.
- Ricoeur, Paul (1974). Science et Idéologie, *Revue philosophique de Louvain*, Quatrième Série, 72(14), 328-356.
- Ricoeur, Paul (1975). *La métaphore vive*. Paris, Coll. « Essais », Points (Seuil ; 1997).
- Ricoeur, Paul (1983). *Temps et Récit, tome I. L'intrigue et le récit historique*. Seuil, TR1.
- Ricoeur, Paul (1984). L'idéologie et l'utopie : deux expressions de l'imaginaire social, *Autres Temps*, 53-64.
- Rigling Gallagher, Deborah (2012). *Environmental Leadership*. Duke University, Nicholas School of the Environment & Earth Sciences, Duke University, USA.
- Rhodes, Carl & Brown Andrew D. (2005). Narrative, organizations and research, *International Journal of Management Reviews*, 7(3), 167-188.
- Robichaud, Denis (2001). Toward a Narrative Analysis of Organizational Action, 17th Colloquium of the European Group for Organizational Studies, Lyon, France.
- Rokeach, Milton (1979). From the individual to institutional values with special reference to the values of science. In M. Rokeach (Ed.), *Understanding human values*, New York, NY: Free Press, 47-70.
- Rondeaux, Giseline & Pichault, François (2012). Managers en quête de sens: L'identité organisationnelle comme boussole ?, *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 8(46), 45-76.
- Rosset, Clément (2014). *La philosophie tragique*. (3e édition "Quadrige"). Paris : Presses universitaires de France.
- Roudaut, Frédéric (2017). Comment on invente les hypothèses : Peirce et la théorie de l'abduction, *Cahiers philosophiques*, 3(3), 45-65.
- Ryfman, Philippe (2014). *Les ONG*. Paris, La Découverte.
- Sainsaulieu, Renaud (2014). Chapitre 6 / Hiérarchie, pouvoir, autorité. Dans : R. Sainsaulieu, *L'identité au travail : Les effets culturels de l'organisation* (p. 315-337), Paris: Presses de Sciences Po.
- Sauvé, L. (1997). L'approche critique en éducation relative à l'environnement : origines théoriques et applications à la formation des enseignants, *Revue des sciences de l'éducation*

23(1), 169-187.

Savoie, Nicole & Giroux, Nicole (1997). Le discours sur le changement une comparaison entre une coopérative et une entreprise privée, Dans Lévesque B. (dir.), *Des jardins une entreprise et un Mouvement* (p. 277-298), Montréal, Presses de l'université du Québec.

Sawhill, John C., & Williamson, David (2001). Mission impossible? Measuring success in nonprofit organizations, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 11, 371–386.

Schaff, Adam (1967). La définition fonctionnelle de l'idéologie et le problème de la « fin du siècle de l'idéologie », *L'Homme et la société*, 49-59.

Schechner, Richard (2002). *Performance Studies: An Introduction*. London, Routledge.

Schwartz, Shalom (1996). Value priorities and behavior: Applying a theory of integrated value systems. In C. Seligman, J. M. Olson, & M. P. Zanna (eds.), *The Ontario symposium on personality and social psychology, Vol. 8. The psychology of values: The Ontario symposium*, 8 (p. 1–24). Lawrence Erlbaum Associates.

Scott, Watson R. (1977). Effectiveness of Organizational Effectiveness Studies, in P. S. Goodman and J. M. Pennings (eds.), *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco.

Searle, John R. (1969). *Speech Acts: An Essay in the Philosophy of Language*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Seashore, Stanley E. (1979). Assessing Organizational Effectiveness with Reference to Member Needs, paper presented at the 1979 Meetings of the Academy of Management.

Shaw, Gordon, Brown, Robert & Bromiley, Philip (1998). Strategic Stories: How 3M is Rewriting Business Planning, *Harvard Business Review*, 76(3), 46-50.

Sheehan, Robert M. (1996). Mission Accomplishment as Philanthropic Effectiveness: Key Findings from the Excellence in Philanthropy Project, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 25 (1), 110-123.

Shepherd, Simon (2016). *The Cambridge Introduction to Performance Theory*. Cambridge, Cambridge University Press.

Siméon, Frantz & Couturier, Yves (2017). Le compromis partenarial, théâtre d'expression de l'autonomie, *Nouvelles pratiques sociales*, 29(1-2), 87-101.

Simonnet, Dominique (1979). *L'Ecologisme. Que sais-je?*, Paris, Presses Universitaires de France.

Skelcher, Chris & Rathgeb Smith, Steven (2015). Theorizing Hybridity: Institutional Logics, Complex Organizations, and Actor Identities: The Case of Nonprofits, *Public Administration*, 93(2), 433-448.

- Smets, Michael, Jarzabkowski, Paula, Burke, Gary & Spee, Paul (2015). Reinsurance trading in Lloyd's of London: balancing conflicting-yet-complementary logics in practice, *Academy of Management Journal*, 58(3), 932-970.
- Smith, Wendy K. & Lewis, Marianne W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing, *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.
- Smith, Wendy K. & Tushman, Michael L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams, *Organization Science*, 16(5), 522-536.
- Soulier, Eddie (2000). Les récits d'apprentissage et le partage de connaissances dans les organisations : nouvelles pistes de recherche, *Systèmes d'information et Management*, 2(5), 59-78.
- Sowa, Jessica E., Selden, Sally C. & Sandfort, Jodi R. (2004). No longer unmeasurable? A multidimensional integrated model of nonprofit organizational effectiveness, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(4), 711-728.
- Starik, Mark (1995). Should Trees Have Managerial Standing? Toward Stakeholder Status for Non-Human Nature, *Journal of Business Ethics*, 14(3), 207-217.
- Stiegler, Bernard (2004). Performance et singularité. Dans Heilbrunn B., *La performance, une nouvelle idéologie ? Critique et enjeux* (p. 208-250), Paris, Éd. La Découverte.
- Steers, Richard M. (1975). Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 20(4), 546-558.
- Suchman, Mark C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, *The Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Suddaby, Roy (2010). Challenges for Institutional Theory, *Journal of Management Inquiry*, 19(1), 14-20.
- Suddaby, Roy, Bitektine, Alex & Haack, Patrick (2017). Legitimacy, *Academy of Management Annals*, 11(1), 451-478.
- Talbot, Colin (2003). La réforme de la gestion publique et ses paradoxes : l'expérience britannique, *Revue française d'administration publique*, 105-106(1), 11-24.
- Tavoillot, Pierre-Henri (2011). Les idéologies après la fin des idéologies, *Les Cahiers Français*, 364.
- Teece, David J., Pisano, Gary & Shuen Amy (1997). Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Templier, Cendrine (2016). *Comment garder le sens de l'action bénévole face à la professionnalisation des ONG*, Etude de cas Surfrider Foundation Europe, Thèse soutenue le 24 octobre 2016, Université de Pau et des Pays de l'Adour.

- Tenkasi, Ramkrishnan & Boland, Jr Richard J. (1993). Locating Meaning Making in Organizational Learning: The Narrative Basis of Cognition, *Research in Organizational Change and Development*, JAI Press Inc., 77-103.
- Thiery, Patricia & Perrin, Christelle (2005). Recouvrement de champs d'activité entre ONG et entreprises : partenariat ou concurrence?, *Entreprises et histoire*, 39(2), 77-90.
- Thompson, James D. (1967). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. McGraw-Hill.
- Thornton, Patricia H. & Ocasio, William (1999). Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, *American Journal of Sociology*, 105(3), 801-843.
- Thornton, Patricia H. & Ocasio, William (2008). 'Institutional logics', In Greenwood, R., Oliver, C. Sahlin, K. and Suddaby, R. (eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (p. 99-129), London: Sage.
- Tost, Leigh Plunkett (2011). An integrative model of legitimacy judgments, *Academy of Management Review*, 36(4), 686-710.
- Trabelsi, Karim (2012). L'asymétrie du pouvoir dans les alliances stratégiques dyadiques : fondements et perspectives, *Gestion 2000*, volume 29(2), 117-137.
- Trouvé, Philippe (2005). *Les utopies sociales de la dirigeance*. Cahier de recherche CER Clermont ESC Clermont-Ferrand, 2, 1-21.
- Trumpy, Alexa J. (2008). Subject to Negotiation: The Mechanisms Behind Co-Optation and Corporate Reform, *Social Problems*, 55 (4), 480-500.
- Tsoukas, Haridimos (1991). The missing link: A transformational view of metaphors in organizational science, *Academy of Management Review*, 16(3), 566-585.
- Vaara, Eero & Tienari, Janne (2008). A discursive perspective on legitimation strategies in multinational corporations, *Academy of Management Review*, 33(4), 985-993.
- Vaara, Eero, Tienari, Janne & Laurila Juha (2006). Pulp and Paper Fiction: On the Discursive Legitimation of Global Industrial Restructuring, *Organization Studies*, 27(6), 789-810.
- Van Haepere, Béatrice (2012). *Que sont les principes du New Public Management devenus : Le cas de l'administration régionale wallonne*. Reflets et perspectives de la vie économique, tome (2).
- Van Leeuwen, Theo & Wodak, Ruth (1999). Legitimizing Immigration – a Discourse-historical Analysis, *Discourse Studies*, 1(1), 83-119.
- Van Leeuwen, Theo (2007). Legitimation in discourse and communication, *Discourse and Communication*, 1(1), 91-112.

- Verstraete, Thierry (2007). À la recherche des sciences de gestion, *Revue française de gestion*, 9(9-10), 91-105.
- Virilio, Paul (1995). *La vitesse de libération*. Paris, Galilée.
- Voirol, Olivier (2008). Idéologie : concept culturaliste et concept critique, *Actuel Marx*, 1(1), 62-78.
- Waddock, Sandra (2015). We Are All Stakeholders of Gaia: A Normative Perspective on Stakeholder Thinking, *Organization & Environment*, 24(2), 192-212.
- Waldvogel, Carole (2011). *Imposer « l'environnement ». Le travail révélateur des associations alsaciennes (1965-2005)*. Strasbourg, Presses universitaires de Strasbourg, coll. Études alsaciennes-rhénanes.
- Weick, Karl E. (1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations: The *Mann Gulch* Disaster, *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628-652.
- Weick, Karl E., (1995). *Sensemaking in organization*. Thousand Oaks, CA, Sage Publications.
- Wells, Rob (2001). Ensuring NGO Independence in the New Funding Environment, *Development in Practice*, 11(1), 73-77.
- Weppe, Xavier (2011). Proximité entre humains et non-humains dans la construction de connaissances. *Revue française de gestion*, 4(4), 91-107.
- Winance, Myriam (2007). Dépendance versus autonomie... De la signification et de l'imprégnation de ces notions dans les pratiques médicosociales: Commentaire. *Sciences sociales et santé*, 25(4), 83-91.
- Wolff, Dominique (2010). *Le développement durable : Théories et applications au management*. Paris: Dunod.
- Yuchtman, Ephraim & Seashore, Stanley E. (1967). A system approach to organizational effectiveness, *American Sociological Review*, 32(4), 891-903.
- Yunus, Muhammad (1999). *Banker to the Poor: Micro-Lending and the Battle against World Poverty*. New York, NY: PublicAffairs.
- Zaccai, Edwin & Orban, Alexandre (2017). Mobilisations écologiques actuelles, mobilisations des années 1960-1970 : quels parallèles?, *Développement Durable et Territoires*, 8(2), 1-9.
- Zilber, Tammar B. (2006). The work of the symbolic in institutional processes: Translations of rational myths in Israeli high tech, *Academy of Management Journal*, 49(2), 281-303.
- Zin, Jean (2009). 3. André Gorz, pionnier de l'écologie politique, dans : Christophe Fourel éd., André Gorz, *Un penseur pour le XXIe siècle* (p. 57-75). Paris, La Découverte, Cahiers libres.

Table des figures

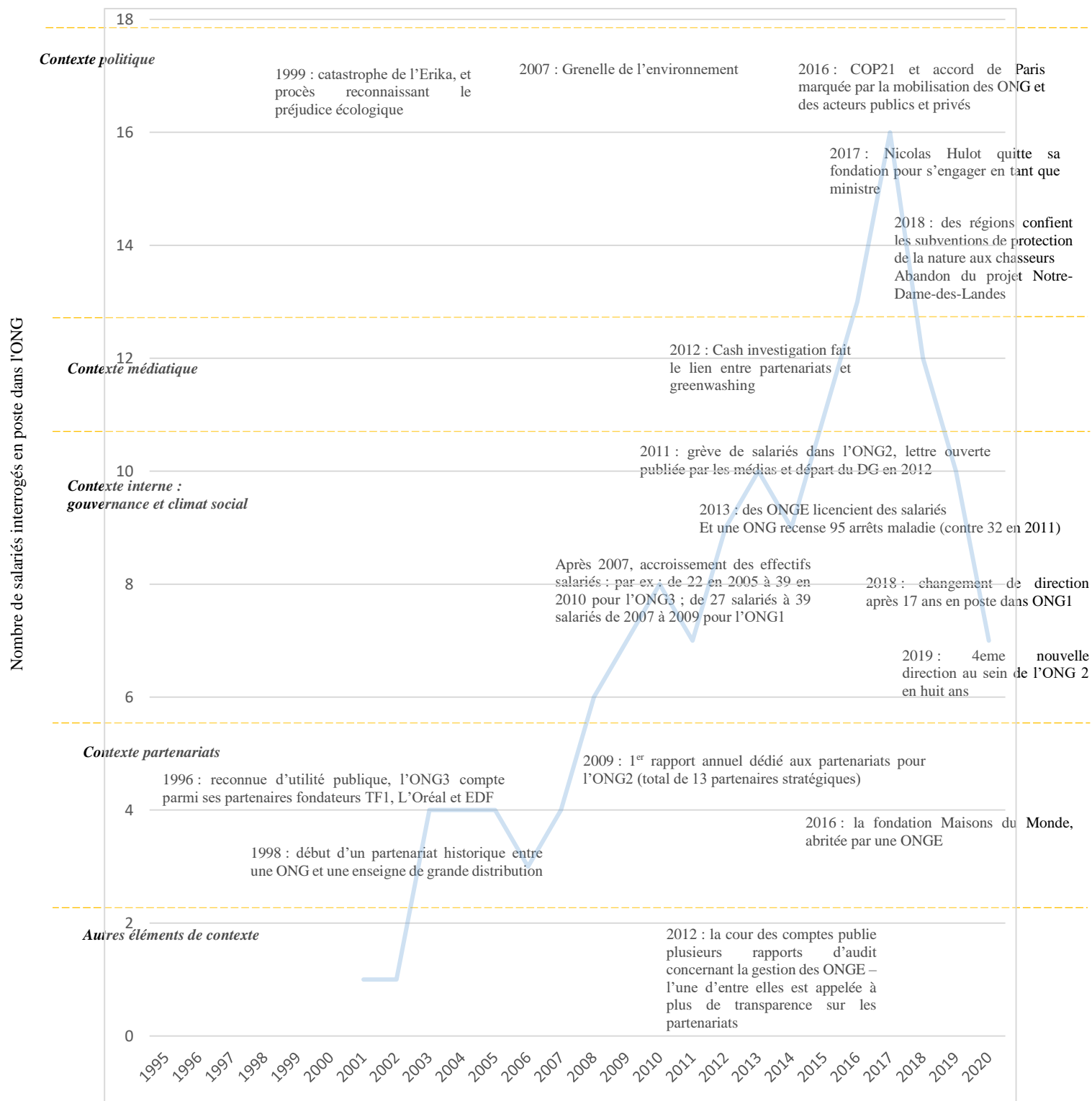
| | |
|--|-----|
| Figure 1: Exemples de Une des premières revues écologiques : La gueule ouverte n°50 du 26 avril 1975 ; le Sauvage, n°1 du 1er avril 1973 | 34 |
| Figure 2. L’accountability des ONG environnementales selon les travaux de Najam (1996) et Crack (2013)..... | 64 |
| Figure 3. Processus de dégénérescence des coopératives en quatre étapes selon Meister (1974) | 68 |
| Figure 4. Le schéma actanciel de Greimas | 101 |
| Figure 5. Les quatre étapes du schéma narratif telles que décrit par Greimas | 104 |
| Figure 6: Approche narrative présentée selon les trois dimensions de Fairclough (1997) | 134 |
| Figure 7: Méthodologie de la recherche en trois phases | 135 |
| Figure 8: Description de la méthode d’analyse de l’interprétation par les salariés du recours aux partenariats Entreprises par l’ONGE: codage puis thématisations sur bases théoriques | 147 |
| Figure 9 : Etape 1 - Analyse des récits et définition des performances | 149 |
| Figure 10: Le schéma narratif du récit principal | 153 |
| Figure 11: Schéma actanciel – récit principal : la protection de la nature et de l’environnement | 159 |
| Figure 12. Schéma narratif du récit de l’ONG gestionnaire | 163 |
| Figure 13: Schéma actanciel – récit 2 - récit de l’ONG gestionnaire..... | 166 |
| Figure 14 : Schéma narratif du récit des Partenariats de Transformation | 170 |
| Figure 15: Le schéma actanciel du troisième récit : les partenariats de transformation | 174 |
| Figure 16 : Etape 2 – Analyse du processus narratif et légitimation..... | 178 |
| Figure 17: Discours narratif et stratégies de gestion des paradoxes..... | 184 |
| Figure 18: Méthodologie : analyse multimodale des discours de légitimation des salariés des ONG environnementales | 194 |
| Figure 19: les différentes formes de rationalisation dans le processus de légitimation | 195 |
| Figure 20. Discours de légitimation des partenariats par les salariés : la rationalisation..... | 207 |
| Figure 21. Discours de légitimation des partenariats par les salariés : la moralisation..... | 219 |
| Figure 22. Discours de légitimation des partenariats par les salariés : la normalisation..... | 226 |
| Figure 23. L’autorisation comme forme de discours de légitimation des partenariats par les salariés | 240 |

| | |
|---|-----|
| Figure 24. Interprétation par les salariés de l'identité du sujet-héros dans les trois récits de l'organisation..... | 244 |
| Figure 25. Interprétation par les salariés sur la place des entreprises dans les trois récits de l'organisation, nouveaux actants et nouveau récit..... | 247 |
| Figure 26 - Interprétation par les salariés des valeurs dans les trois récits de l'organisation et nouveaux actants | 249 |
| Figure 27. Schéma actanciel du récit principal suite à l'interprétation des salariés..... | 251 |
| Figure 28. Schéma actanciel du récit de l'ONG gestionnaire suite à l'interprétation des salariés | 252 |
| Figure 29. Schéma actanciel du récit des partenariats de transformation suite à l'interprétation des salariés : l'ONG comme héros | 252 |
| Figure 30. Schéma actanciel du nouveau récit (récit 4): les entreprises au cœur de l'action de protection de la nature et de l'environnement..... | 253 |

Table des tableaux

| | |
|--|-----|
| Tableau 1. Posture des ONGE vis-à-vis des bailleurs..... | 50 |
| Tableau 2. Définitions des termes histoire, récit, narration et discours | 97 |
| Tableau 3. Stratégies de gestion du paradoxe de l'unicité (Giroux, 2001) | 113 |
| Tableau 4 Discours de légitimation selon Van Leeuwen (2007) | 115 |
| Tableau 5. Synthèse des différents usages de la narration dans les travaux en sciences de gestion sur la base de la classification apportée par Giroux et Marroquin (2005) | 131 |
| Tableau 6: Corpus de données (données primaires et données secondaires)..... | 140 |
| Tableau 7: Profil des quatre ONGE analysées | 141 |
| Tableau 8: identification des thèmes - logiques écologiste vs managériale..... | 180 |
| Tableau 9: Identification des paradoxes entre le récit 1 et le récit 2 | 183 |
| Tableau 10: Le récit des « Partenariats de transformation » comme synthèse des récits 1 et 2 | 186 |
| Tableau 11: Stratégies discursives des ONGE au sujet des partenariats avec les entreprises | 190 |

Annexe 1 : Présence dans l'ONG des salariés interrogés, cadre contextuel



Annexe 2 : Verbatims issus de l'analyse documentaire pour l'analyse des récits (schémas actanciels et schémas narratifs)

| N° | Thème | Ss-thème | Verbatim | ONG | Données | Année |
|-----|---------------|-----------------------|--|------|--------------------|-------|
| 1 | Combat | Front | Entre juillet 2017 et juin 2018, période couverte par ce rapport d'activité, [l'ONG] a démultiplié les fronts de plaidoyer pour faire en sorte que la présence de Nicolas Hulot au gouvernement soit la plus impactante possible. | ONG2 | Rapport d'activité | 2018 |
| 2 | Combat | Front | En 2018, le mouvement [ONG] s'est de nouveau mobilisé sur <u>ce front</u> , tant dans les territoires qu'au niveau national. | ONG1 | Rapport d'activité | 2018 |
| 160 | Combat | Front | [L'ONG] a été présente sur tous les fronts ; il est vrai que l'accroissement des sollicitations n'a d'égal que la reconnaissance des compétences et de l'efficacité de notre belle association. | ONG4 | Rapport d'activité | 2018 |
| 3 | Combat | Victoire | Nos appels, nos cris, nos victoires et parfois nos échecs nous engagent toutes et tous. | ONG1 | Rapport d'activité | 2018 |
| 4 | Combat | Victoire | Publication par le gouvernement des textes demandés suite à notre victoire devant le Conseil d'État | ONG4 | Rapport d'activité | 2018 |
| 5 | Combat | Combat | Le combat continue, c'est pourquoi nous restons mobilisés pour maintenir nos milieux naturels et nos lieux de vie #LoinDesPesticides. | ONG1 | Rapport d'activité | 2017 |
| 6 | Combat | Combat | C'est le sens de mon combat, de celui [de l'ONG] et de vous tous, qui nous portez et agissez à nos côtés. | ONG2 | Rapport d'activité | 2018 |
| 7 | Combat | Combat | Le combat de l'écologie est un combat de chaque instant contre le désespoir, le fatalisme et l'incohérence. | ONG3 | Rapport d'activité | 2016 |
| 8 | Combat | Lutte | Abandon du projet de Notre-Dame-des-Landes, accueil de deux ours dans les Pyrénées, lutte contre les pesticides... | ONG1 | Rapport d'activité | 2018 |
| 9 | Combat | Allié | Bénévoles, salarié-es, mais aussi partenaires, donateurs, mécènes : tous ces soutiens si précieux font que [l'ONG] reste un acteur de premier plan, pour défendre un modèle où l'environnement est notre allié [...] | ONG1 | Rapport d'activité | 2018 |
| 10 | Combat | Stratégie | L'équipe agriculture de [l'ONG] a notamment contribué au développement d'une stratégie de plaidoyer avec les équipes de BirdLife | ONG4 | Rapport d'activité | 2018 |
| 11 | Urgence | | le réchauffement climatique, lui, s'accélère | ONG3 | Rapport d'activité | 2016 |
| 12 | Urgence | Ampleur de la crise | une crise écologique qui s'amplifie | ONG1 | Rapport d'activité | 2016 |
| 13 | Urgence | | il y a urgence à inscrire l'écologie comme une dimension incontournable des politiques publiques | ONG1 | Rapport d'activité | 2018 |
| 14 | Péril | | alerter sur la gravité de la crise environnementale | ONG2 | Rapport d'activité | 2018 |
| 15 | Péril | | la triple catastrophe de la dégradation de l'environnement, du réchauffement climatique et de l'effondrement de la biodiversité | ONG3 | Rapport d'activité | 2017 |
| 159 | Péril | Nature | L'ONG obtient des résultats concrets, gagne ce qui peut l'être, améliore son organisation, fait reculer les agressions contre la nature, panse ses blessures, et change les mentalités. | ONG4 | Rapport d'activité | 2017 |
| 16 | Péril | Preuve / Temps court | Le temps presse : les rapports s'empilent, les preuves s'amoncellent et malgré cela, la biodiversité se délite, le climat se dérègle, l'humanité est toujours plus menacée. | ONG3 | Rapport d'activité | 2018 |
| 17 | Péril | Témoin / long terme | Je me souviendrai longtemps de ces heures à blanchir les dalles de la place de la Défense avec des bénévoles, dans le froid, pour représenter un jeune phoque amené à disparaître au petit matin sous les pieds des passants pressés, inconscients de ce qui se passe sous leurs yeux. | ONG4 | Rapport d'activité | 2017 |
| 18 | Péril | Témoin | Saisons après saisons, je vois la glace se retirer, la calotte glaciaire de plus en plus noire de pollution, certaines aires de ponte d'oiseaux désertées. | ONG2 | Rapport d'activité | 2018 |
| 19 | Qualité héros | Persévérance | Pourtant, inlassablement, loin de nous décourager, nous poursuivons notre mission en faveur de la transition écologique. | ONG3 | Rapport d'activité | 2018 |
| 20 | Qualité héros | Persévérance | Nos appels, nos cris, nos victoires et parfois nos échecs nous engagent toutes et tous. | ONG1 | Rapport d'activité | 2018 |
| 21 | Qualité héros | Ambition / temps long | Avec plus de 50 ans de combats au compteur, notre ambition et notre motivation restent intactes. | ONG1 | Rapport d'activité | 2018 |

| | | | | | | |
|-----|----------------|----------------------------|---|------|--------------------|------|
| 22 | Qualité héros | Expertise | comme l'ont montré les rapports que nous avons publiés. | ONG2 | Rapport d'activité | 2018 |
| 23 | Qualité héros | Fidèle | Nous sommes donc restés fidèles à notre mission en étant à la fois à la pointe de la défense de la nature et de l'environnement | ONG1 | Rapport d'activité | 2017 |
| 24 | Qualité héros | Disponible | Cette disponibilité de tous les instants et de toutes les luttes est à la fois notre force et ce qui nous rend parfois vulnérables | ONG1 | Rapport d'activité | 2017 |
| 25 | Qualité héros | Histoire | avec l'ONG qu'il a créée il y a presque 30 ans | ONG3 | Rapport d'activité | 2016 |
| 26 | Qualité héros | Représentativité | forte de près de 900 000 militant-es à travers tout le territoire | ONG1 | Rapport d'activité | 2018 |
| 158 | Qualité héros | Représentativité | [L'ONG] tire sa légitimité et son aura de ses adhérents qui sont 45 370 à s'engager à ses côtés. | ONG4 | Rapport d'activité | 2016 |
| 27 | Transition | | nous poursuivons notre mission en faveur de la transition écologique. | ONG3 | Rapport d'activité | 2018 |
| 28 | Transition | Temps long | la définition d'un nouveau modèle de société, plus juste, plus durable, plus solidaire | ONG3 | Rapport d'activité | 2018 |
| 30 | Transition | | pour que la transition écologique devienne réalité. | ONG1 | Rapport d'activité | 2016 |
| 31 | Transition | | l'indispensable mutation de notre société | ONG1 | Rapport d'activité | 2016 |
| 196 | Transition | Métamorphose | Contribuer à une métamorphose de nos sociétés par le changement des comportements individuels et collectifs. Cette métamorphose a pour but d'assurer la préservation du patrimoine naturel commun, le partage équitable des ressources, la solidarité et le respect de la diversité sous toutes ses formes. | ONG3 | Site Internet | 2021 |
| 197 | Transition | Métamorphose | [L'ONG] se donne aussi pour mission de sensibiliser à l'environnement et d'accompagner la métamorphose des citoyens vers un mode de vie plus respectueux. | ONG2 | Site Internet | 2021 |
| 32 | Harmonie H/N | bonheur | bonheur de construire ensemble | ONG2 | Rapport d'activité | 2017 |
| 33 | Harmonie H/N | bonheur | Je reste engagé à vos côtés pour une biodiversité épanouie et une qualité de vie partagée | ONG1 | Rapport d'activité | 2016 |
| 161 | Harmonie H/N | Temps long | Arrêter la dégradation de l'environnement dans le monde et construire un avenir où les êtres humains pourront vivre en harmonie avec la nature | ONG2 | Site Internet | 2020 |
| 34 | Bénéficiaires | nature / intérêt collectif | pour porter la voix et les intérêts de la nature | ONG1 | Site Internet | 2020 |
| 35 | Devoir | | Face à cela, notre devoir est de nous mobiliser | ONG3 | Rapport d'activité | 2016 |
| 36 | Péril | Sciences | 2016 a été l'année la plus chaude pour la planète, avec une augmentation de la température moyenne de 1,1°C par rapport à l'ère préindustrielle. | ONG1 | Rapport d'activité | 2016 |
| 37 | Péril | Sciences | 30 % de nos oiseaux ont disparu | ONG2 | Rapport d'activité | 2018 |
| 157 | Péril | Sciences | Selon le dernier rapport sur la stratégie de la France vers un développement durable et l'observatoire national de la biodiversité, 32% des espèces évaluées en 2015 sont déjà éteintes ou menacées d'extinction | ONG4 | Rapport d'activité | 2017 |
| 38 | État/politique | Défaillance | nous regrettons que les discours du candidat Macron sur l'importance de l'action associative, de la démocratie environnementale et de la transition écologique ne se soient pour l'instant pas traduits dans les actions du Président et les moyens proposés. | ONG1 | Rapport d'activité | 2017 |
| 39 | État/politique | Défaillance | lutte contre les effets pervers des traités commerciaux bilatéraux dits de nouvelle génération | ONG3 | Rapport d'activité | 2017 |
| 40 | État/politique | Défaillance | L'État, pour des questions de moyens, limite volontairement le nombre de plan nationaux d'actions. | ONG4 | Rapport d'activité | 2017 |
| 155 | Démocratie | citoyens | Elle le fait dans un esprit démocratique et républicain | ONG4 | Rapport d'activité | 2018 |
| 41 | Démocratie | citoyens | se montrer bien plus ambitieux quant aux changements nécessaires et attendus par les citoyens | ONG1 | Rapport d'activité | 2018 |
| 42 | Démocratie | citoyens | En quelques jours à peine, l'Affaire du siècle a reçu le soutien de plus de 2 millions de personnes. Un plébiscite massif, inégalé en France. | ONG3 | Rapport d'activité | 2018 |
| 43 | Bénéficiaires | nature | nous restons mobilisés, à la rescousse des milieux naturels et des espèces qui les peuplent | ONG2 | Rapport d'activité | 2017 |
| 154 | Bénéficiaires | nature | Les ressources humaines et financières développées sur l'ensemble du territoire sont donc affectées aux missions sociales de l'association, c'est-à-dire l'ensemble des actions permettant de préserver la nature et de favoriser la biodiversité. | ONG4 | Rapport d'activité | 2015 |
| 44 | Bénéficiaires | générations futures | Depuis 1973, [L'ONG] agit au quotidien afin d'offrir aux générations futures une planète vivante | ONG2 | Rapport d'activité | 2018 |

| | | | | | | |
|-----|----------------|---------------------|--|------|--------------------|------|
| 45 | Bénéficiaires | Nature et humanité | Ces substances tragiques pour les pollinisateurs (au premier rang desquels les abeilles) et dangereuses pour la santé des femmes et des hommes | ONG3 | Rapport d'activité | 2016 |
| 46 | Bénéficiaires | Nature et humanité | La recherche démontre chaque jour un peu plus son importance inestimable pour notre santé, notre bien-être, notre alimentation et notre sécurité | ONG2 | Rapport | 2018 |
| 47 | Bénéficiaires | Nature et humanité | Oui, prendre soin de la nature, c'est aussi prendre soin des êtres humains et s'offrir un avenir plus désirable. | ONG2 | Rapport d'activité | 2017 |
| 49 | Bénéficiaires | générations futures | Un résultat non seulement victorieux, mais aussi porteur de sens pour l'avenir | ONG1 | Rapport d'activité | 2017 |
| 50 | Bénéficiaires | générations futures | De plus en plus de donateurs souhaitent transmettre une planète vivante aux générations futures | ONG2 | Rapport d'activité | 2018 |
| 51 | Ensemble | | Ce défi environnemental appelle la mobilisation de tous, société civile, politiques, entreprises. | ONG1 | Rapport d'activité | 2016 |
| 52 | Ensemble | | Tous les acteurs, les citoyens, les collectivités, les entreprises inventent et agissent pour la transition écologique. | ONG3 | Rapport d'activité | 2016 |
| 53 | Ensemble | | Les différentes mobilisations de ces derniers mois pour le climat, les océans et la biodiversité témoignent d'une appropriation de plus en plus importante de ces enjeux tant par nos concitoyens que par un grand nombre de syndicats et d'acteurs économiques bien au-delà de la sphère environnementale. | ONG1 | Rapport d'activité | 2018 |
| 153 | Ensemble | | Sauf qu'ici les résultats engrangés au bénéfice de la nature sont le fruit d'un travail collectif d'élus, salariés, bénévoles et jusqu'aux sympathisants de [l'ONG]. | ONG4 | Rapport d'activité | 2017 |
| 54 | Ensemble | avec autres assos | nous allons lancer avec l'association Unis-Cités | ONG3 | Rapport d'activité | 2017 |
| 55 | État/politique | Avancées positives | 2016 a bénéficié de la dynamique positive impulsée par l'Accord de Paris. Bien sûr, tout reste à faire pour limiter le réchauffement de la planète bien en dessous des 2°C, mais la première pierre est posée pour engager les 195 États du monde sur la trajectoire bas carbone. Ce volontarisme a été confirmé par l'Europe qui a accéléré le processus de ratification du traité, entré en vigueur le 4 novembre en un temps record : moins d'un an après la COP21. | ONG3 | Rapport d'activité | 2016 |
| 56 | État/politique | Avancées positives | hausse de l'ambition climatique de la France, qui se fixe un objectif de neutralité carbone en 2050 ; sortie accélérée du glyphosate; introduction du climat et de la biodiversité à l'article 1er de la Constitution dans le cadre de la réforme constitutionnelle votée à l'Assemblée nationale ; réintroduction de l'ours dans les Pyrénées-Orientales | ONG2 | Rapport d'activité | 2018 |
| 57 | Sciences | | Je continuerai quant à moi à porter inlassablement nos convictions, nos propositions et la parole de la Fondation, avec l'aide de sa direction, de son équipe et de son Conseil scientifique | ONG3 | Rapport d'activité | 2017 |
| 58 | Sciences | | les rapports s'empilent, les preuves s'amoncellent | ONG3 | Rapport d'activité | 2018 |
| 152 | Sciences | | le Conseil d'administration a validé les positions de [l'ONG] sur la séquence ERC et les Espèces exotiques envahissantes grâce notamment au travail du Conseil scientifique et technique que je salue. | ONG4 | Rapport d'activité | 2016 |
| 59 | Valeurs | espoir | C'est pourquoi, nous sommes pleins d'espoirs, car l'avenir que nous voulons dessiner ensemble n'est pas celui de la peur et du renoncement, mais celui de l'harmonie avec la nature, de l'innovation et de la mobilisation commune. | ONG2 | Rapport d'activité | 2018 |
| 60 | Valeurs | progrès | regardons aussi du côté des progrès que nous accomplissons | ONG2 | Rapport d'activité | 2018 |
| 61 | Soutiens | | Merci à nos sympathisants et à nos mécènes sans qui nous ne pourrions poursuivre notre belle mission. | ONG3 | Rapport d'activité | 2018 |
| 62 | Soutiens | | Avec des dizaines d'entreprises, des milliers de bénévoles, des centaines de milliers de donateurs et presque un million d'internautes | ONG2 | Rapport d'activité | 2017 |
| 63 | Soutiens | partenaires | Avril, EDF, Kering, Lesieur, Renault, RTE, SNCF et Veolia ont contribué aux activités de suivi des politiques publiques (veille, lobby d'intérêt général), à la production de fonds (prospective, notes de réseau) et à la contribution et la sensibilisation du grand public (vidéos pédagogiques, billet de blog, article de presse). | ONG3 | Rapport d'activité | 2016 |
| 64 | Soutiens | partenaires | En 2017, la Fondation a poursuivi son travail de sensibilisation et d'échange d'expertise avec l'ensemble de ses partenaires entreprises | ONG3 | Rapport d'activité | 2017 |
| 65 | État/politique | Défaillance | nous regrettons que les discours du candidat Macron sur l'importance de l'action associative, de la démocratie environnementale et de la transition écologique ne se soient pour l'instant pas traduits dans les actions du Président et les moyens proposés. | ONG1 | Rapport d'activité | 2017 |
| 66 | État/politique | Défaillance | nous restons mobilisés, à la rescousse des milieux naturels et des espèces qui les peuplent, en face des pouvoirs publics pour que la transition écologique ne soit pas un vain mot | ONG2 | Rapport d'activité | 2017 |
| 67 | État/politique | Défaillance | Le CETA va à l'encontre de l'histoire, il encourage l'investissement dans les gaz de chiste plutôt que dans les énergies renouvelables et propres. | ONG3 | Rapport d'activité | 2016 |

| | | | | | | |
|-----|----------|-----------------|---|------|--------------------|------|
| 68 | Contre | Lobbies | Les lobbies s'immiscent tant et plus dans notre quotidien, freinent l'indispensable mutation de notre société et la protection de nos concitoyens. | ONG1 | Rapport d'activité | 2016 |
| 69 | Contre | Agriculture | barrer la route aux pesticides et aux OGM | ONG3 | Rapport d'activité | 2016 |
| 70 | Valeurs | | Créativité : Face à la complexité de l'enjeu, nous savons que les solutions se trouvent dans la production d'idées et de moyens innovants. | ONG3 | Site Internet | 2021 |
| 71 | Contre | Entreprises | 114 des 229 sites naturels et mixtes inscrits au patrimoine mondial sont menacés par des activités industrielles néfastes | ONG2 | Rapport d'activité | 2017 |
| 72 | Contre | valeurs | un combat de chaque instant contre le désespoir, le fatalisme et l'incohérence | ONG3 | Rapport d'activité | 2016 |
| 73 | Défi | | Ce défi environnemental appelle la mobilisation de tous | ONG1 | Rapport d'activité | 2016 |
| 74 | Défi | | le défi est colossal | ONG2 | Rapport d'activité | 2018 |
| 75 | Mission | | nous poursuivons notre mission en faveur de la transition écologique | ONG3 | Rapport d'activité | 2018 |
| 76 | Mission | | Elle s'est donné pour mission ... | ONG3 | Rapport d'activité | 2016 |
| 77 | Action | Proposer | États Généraux de l'Alimentation, Conférence des Territoires, lutte contre les effets pervers des traités commerciaux bilatéraux dits de nouvelle génération, propositions fortes pour la réforme institutionnelle, mobilisation pour la Cop 23, implication dans les Assises de la Mobilité... | ONG1 | Rapport d'activité | 2018 |
| 78 | Action | Alerter | L'année 2018 reflète ce que nous avons toujours été : lanceurs d'alerte, mais également initiateurs et acteurs du dialogue | ONG1 | Rapport d'activité | 2018 |
| 79 | Action | Proposer | propositions fortes pour la réforme institutionnelle | ONG3 | Rapport d'activité | 2018 |
| 80 | Action | | Année d'élections et d'évolution du panorama politique, elle a également été marquée par le lancement d'un grand nombre de chantiers institutionnels auxquels nous avons activement participé : États Généraux de l'Alimentation, Assises de la mobilité, construction de la Feuille de route pour l'économie circulaire. | ONG1 | Rapport d'activité | 2017 |
| 81 | Action | Justice | En quelques jours à peine, l'Affaire du siècle a reçu le soutien de plus de 2 millions de personnes. | ONG3 | Rapport d'activité | 2018 |
| 82 | Action | Justice | en venant sur le terrain soutenir de nombreuses luttes : Alteo, NDDL, GCO, Plateau de Saclay, LGV sud-ouest, île Molène. | ONG1 | Rapport d'activité | 2016 |
| 83 | Action | Mobilisation | L'heure est à la mise en œuvre d'un vaste chantier de transformation sociale et écologique qui nécessite la mobilisation immédiate de toutes et tous. | ONG1 | Rapport d'activité | 2018 |
| 84 | Action | Alerte | La Fondation est à l'origine d'un rapport sur le CETA de la Commission nationale consultative des droits de l'Homme, sur le sujet. | ONG3 | Rapport d'activité | 2016 |
| 85 | Action | Sensibilisation | Autant d'acteurs qui ont ouvert les yeux | ONG3 | Rapport d'activité | 2016 |
| 86 | Action | Sensibilisation | Sur le terrain, nous avons poursuivi nos efforts pour promouvoir les conduites responsables, l'alimentation durable et de qualité, l'implication des jeunes générations, le soin apporté dans le rapport de chacun au vivant... | ONG3 | Rapport d'activité | 2017 |
| 87 | Victoire | Justice | Autre satisfaction, notre victoire sur le dossier Nonant le-Pin, dans l'Orne, un centre de stockage de déchets déclaré illégal. | ONG1 | Rapport d'activité | 2016 |
| 151 | Victoire | Justice | Six mois après le vote de la loi Biodiversité du 8 août 2016 dont l'article 4 consacre la reconnaissance du préjudice écologique, la décision rendue le 9 décembre 2016 constitue une nouvelle victoire pour [l'ONG] et la protection de la nature | ONG4 | Rapport d'activité | 2016 |
| 88 | Victoire | Soutien | Avec des dizaines d'entreprises, des milliers de bénévoles, des centaines de milliers de donateurs et presque un million d'internautes, nous faisons avancer la bataille des idées, qui est le préalable pour gagner les batailles tout court | ONG2 | Rapport d'activité | 2017 |
| 89 | Victoire | Soutien | Cinq candidats, dont Emmanuel Macron élu en mai, ont répondu pendant une heure aux questions de la communauté des 800 000 personnes qui nous suivent sur les différents réseaux sociaux | ONG2 | Rapport d'activité | 2017 |
| 195 | Qualité | Persévérance | Après plus d'une décennie de combat, c'est une victoire gagnée par la LPO en faveur de la nature | ONG4 | Rapport d'activité | 2017 |
| 90 | Qualité | Prudence | nous devons nous montrer prudents malgré les nombreux chantiers qui nous attendent | ONG3 | Rapport d'activité | 2018 |
| 91 | Qualité | Robustesse | Elle est la garante de notre robustesse | ONG1 | Rapport d'activité | 2018 |
| 92 | Qualité | Prévoyance | La gestion prévoyante de nos ressources nous permet, pour le moment, de faire face à ces périls qui nous mettent face à des défis importants | ONG3 | Rapport d'activité | 2017 |
| 93 | Qualité | Rigueur | nous devons gérer nos fonds avec la plus grande rigueur | ONG1 | Rapport d'activité | 2017 |
| 94 | Qui | Direction | Les choix financiers et humains relatifs aux partenariats sont arbitrés par l'équipe de direction | ONG1 | Rapport d'activité | 2018 |

| | | | | | | |
|-----|-------------|-----------------------|---|------|--------------------|------|
| 95 | Qualité | vulnérabilité | Ce dynamisme et ces succès ne me font pourtant pas oublier combien la situation de notre Fondation demeure fragile, financièrement, ni combien nous sommes vulnérables aux aléas de l'actualité | ING3 | Rapport d'activité | 2017 |
| 96 | Qualité | introspection | Dès la fin de l'année, nous avons tiré les leçons de cet exercice tendu et mis en œuvre les adaptations nécessaires, tant dans notre organisation que dans notre gestion | ONG1 | Rapport d'activité | 2017 |
| 97 | Gestion | Dépenses | [...] les dépenses liées aux missions sociales sont en hausse de 777 k€, en lien avec le déploiement de la stratégie 2020. Les frais de recherche de fonds et de fonctionnement ont eux diminué par rapport à l'exercice précédent, de respectivement 627 k€ et 518 k€ | ONG2 | Rapport d'activité | 2018 |
| 98 | Valeur | Indépendance | La générosité des particuliers soutient notre indépendance financière en ces temps de crise. | ONG1 | Rapport d'activité | 2016 |
| 150 | Valeur | Indépendance | [l'ONG] doit cependant son dynamisme et son indépendance aux multiples ressources privées qui financent ses actions (adhérents, donateurs, entreprises, etc.) pour près de 60 % de son activité. | ONG4 | Rapport d'activité | 2015 |
| 99 | Valeur | Transparence | nous veillons à entretenir une relation de confiance avec eux en étant transparents sur les actions rendues possibles grâce à leur aide | ONG1 | Rapport d'activité | 2017 |
| 149 | Valeur | Transparence | Des comptes certifiés pour une gestion transparent | ONG4 | Rapport d'activité | 2017 |
| 100 | Qualité | Générosité | Près de 700000 euros ont été collectés en 2018 grâce aux soutiens ponctuels de nos généreux donateurs | ONG3 | Rapport d'activité | 2017 |
| 148 | Qualité | Générosité | [l'ONG] est d'autant plus reconnaissante de ces élans de générosité que la recherche de fonds privés et la diversification de ses ressources sont fondamentales pour renforcer son indépendance et rester en capacité d'agir selon les priorités qu'elle valide. | ONG4 | Rapport d'activité | 2015 |
| 101 | Qui | ONG | Or, soyons clairs : l'année s'est achevée pour [l'ONG] dans une situation financière particulièrement tendue | ONG1 | Rapport d'activité | 2017 |
| 102 | Gestion | Stratégie | La gestion prévoyante de nos ressources nous permet, pour le moment, de faire face à ces périls qui nous mettent face à des défis importants : consolider la marque [ONG] auprès des médias et du grand public, redéfinir notre stratégie en tenant compte de nos nouvelles contraintes. | ONG1 | Rapport d'activité | 2017 |
| 103 | Gestion | Stratégie | Nous devons garder le cap et poursuivre la mise en œuvre de la stratégie d'appel à don. | ONG1 | Rapport d'activité | 2016 |
| 104 | Gestion | Stratégie | Nous devons poursuivre la stratégie de diversification des financements afin de sécuriser notre structure. | ONG1 | Rapport d'activité | 2017 |
| 105 | Gestion | Stratégie | Nous avons également pu faire évoluer notre plan stratégique pour adapter nos objectifs de moyen et long termes à un contexte législatif, politique, économique et sociétal changeant. | ONG1 | Rapport d'activité | 2018 |
| 147 | Gestion | Stratégie | Un plan stratégique mis en œuvre concrètement comme le prouvent les indicateurs d'évaluation présentés dans ce rapport. | ONG4 | Rapport d'activité | 2017 |
| 106 | Information | Contrôle | La Fondation est suivie régulièrement par le contrôleur du Comité de la Charte du Don en confiance, qui est invité à participer à chaque Conseil d'administration. Les comptes de la Fondation sont contrôlés et certifiés chaque année par un commissaire aux comptes. Il est invité à participer également à chaque Conseil d'administration. | ONG3 | Rapport d'activité | 2018 |
| 162 | Information | Chiffre | Les résultats 2017 peuvent être considérés comme globalement satisfaisants puisque 49 objectifs ont été atteints, 38 partiellement atteints et 7 considérés comme non réalisés. | ONG4 | Rapport d'activité | 2016 |
| 107 | Financiers | Bienfaiteurs | Enfin, nous sommes engagés depuis 2017 dans une démarche de professionnalisation de nos pratiques pour mieux traiter et répondre aux sollicitations de nos bienfaiteurs et bienfaitrices | ONG1 | Rapport d'activité | 2017 |
| 108 | Financement | freins | Les ressources collectées auprès du public baissent de 935 k€ : les dons manuels diminuent de 188 k€, essentiellement en raison des changements de réglementation fiscale (mise en place de l'impôt sur la fortune immobilière et augmentation de la CSG pour les retraités) et les revenus des legs, qui peuvent connaître de fortes variations, sont en baisse de 750 k€. | ONG2 | Rapport d'activité | 2018 |
| 109 | Financement | freins | L'ensemble du secteur associatif a vécu une année 2018 difficile liée à série d'événements : suppression de l'impôt de solidarité sur la fortune (ISF), hausse de la contribution sociale généralisée (CSG), incertitudes au sujet de la fiscalité et des mouvements sociaux... | ONG3 | Rapport d'activité | 2017 |
| 110 | Financement | freins | Dans ce contexte, nous regrettons que les discours du candidat Macron sur l'importance de l'action associative, de la démocratie environnementale et de la transition écologique ne se soient pour l'instant pas traduits dans les actions du Président et les moyens proposés | ONG1 | Rapport d'activité | 2017 |
| 111 | Financement | freins | Cette disponibilité de tous les instants et de toutes les luttes est à la fois notre force et ce qui nous rend parfois vulnérables. | ONG1 | Rapport d'activité | 2017 |
| 112 | Financement | freins | Le départ de [XX] et la disparition de son nom, dans la raison sociale de [l'ONG] ont eu de fortes conséquences sur les dons de particuliers et les partenariats avec des entreprises mécènes. | ONG3 | Rapport d'activité | 2017 |
| 113 | Financiers | Conventions | Sur cette base, la directrice générale est en charge de valider toutes les conventions de partenariats | ONG1 | Rapport d'activité | 2018 |
| 114 | Financiers | orientation des fonds | Par ailleurs, la Fondation est soutenue par un groupe d'entreprises mécènes engagées dans la transition écologique, qui apportent leur soutien spécifique sur une partie des activités de la Fondation | ONG3 | Rapport d'activité | 2017 |

| | | | | | | |
|-----|-------------|--------------------|---|------|--------------------|------|
| 115 | Gestion | transition | nous avons retroussé nos manches, en questionnant nos modes de fonctionnement, nos priorités, notre modèle économique. | ONG1 | Rapport d'activité | 2017 |
| 116 | Gestion | transition | redéfinir notre stratégie en tenant compte de nos nouvelles contraintes | ONG3 | Rapport d'activité | 2017 |
| 192 | Gestion | Equilibre | Le budget 2018 arrêté par le bureau, a été approuvé par un Conseil d'administration en date du 6 février 2018. Il comporte 4 680 K€ de produits et de charges. Il est équilibré. | ONG3 | Rapport d'activité | 2017 |
| 193 | Gestion | Equilibre | Néanmoins, la situation reste fragile, car le résultat de 2018 trouve sa source non pas dans l'exploitation courante et la réalisation de projets équilibrés, mais plutôt dans les efforts ponctuels réalisés. | ONG1 | Rapport d'activité | 2018 |
| 194 | Gestion | Equilibre | Ce résultat proche de l'équilibre illustre le plein déploiement de la stratégie de [l'ONG] initié ces dernières années. | ONG2 | Rapport d'activité | 2018 |
| 117 | Financement | Diversification | La diversification et la consolidation de nos sources de financement sont plus que jamais impératives et nécessitent la poursuite des efforts engagés en fin d'année pour rendre la Fédération plus robuste | ONG1 | Rapport d'activité | 2017 |
| 146 | Valeurs | Indépendance | La diversité de l'origine des ressources, répartie sur de multiples financeurs publics et privés, constitue un élément fort de sécurisation financière et d'indépendance revendiquée par l'association | ONG4 | Rapport d'activité | 2017 |
| 118 | Financement | Outils de collecte | En 2017, la Fondation a continué à mener ses opérations de sensibilisation et de sollicitation auprès des sympathisants et donateurs en diversifiant ses outils de mobilisation : opérations téléphoniques, e-mailings, courriers postaux, etc. | ONG3 | Rapport d'activité | 2017 |
| 119 | Financement | Outils de collecte | un financement participatif sur la plateforme HelloAsso qui a permis la construction du triporteur de l'Appel du sol | ONG1 | Rapport d'activité | 2017 |
| 120 | Financement | Outils de collecte | La société Maisons du Monde a mis en place l'Arrondi en caisse dans ses magasins au profit de projets soutenus par la Fondation Maisons du Monde | ONG3 | Rapport d'activité | 2017 |
| 121 | Financement | Outils de collecte | 4000 personnes ont réalisé un achat solidaire sur le site | ONG2 | Rapport d'activité | 2018 |
| 122 | Financement | Outils de collecte | Depuis 12 ans, les produits bancaires solidaires du Crédit Coopératif (Carte Agir et Livret Agir) permettent à [l'ONG] d'être bénéficiaire des dons de ses clients. | ONG1 | Rapport d'activité | 2017 |
| 123 | Financeurs | relation | Informers, sensibiliser, mobiliser, valoriser : nous veillons à entretenir une relation durable et de confiance avec les mécènes, donateurs et donatrices en étant transparents sur les actions rendues possibles grâce à leur générosité. | ONG1 | Rapport d'activité | 2018 |
| 124 | Financeurs | Bienfaiteurs | les actions rendues possibles grâce à leur aide | ONG1 | Rapport d'activité | 2017 |
| 125 | Financeurs | Bienfaiteurs | Nous tenons ici à remercier nos partenaires, mécènes et donateurs pour leur soutien. | ONG1 | Rapport d'activité | 2017 |
| 126 | Financeurs | Bienfaiteurs | L'ensemble des soutiens des particuliers représentent 65% de nos ressources. C'est là un élément essentiel pour notre indépendance d'action et nous vous en remercions vivement. | ONG2 | Rapport d'activité | 2017 |
| 127 | Financeurs | Bienfaiteurs | En 2018, 3400 personnes ont soutenu la Fondation chaque mois grâce à leurs dons réguliers en prélèvement automatique. Cet engagement dans la durée permet à la structure de se projeter et de renforcer ses actions à long terme ainsi que de réduire les frais de gestion. | ONG3 | Rapport d'activité | 2017 |
| 128 | Gestion | Fonds propres | Pour gage de pérennité de ses missions, la Fondation s'efforce de maintenir un montant de réserves financières égal à 50% de ses charges d'exploitation. | ONG3 | Rapport d'activité | 2017 |
| 129 | Gestion | Fonds propres | Les fonds qui ne seront pas engagés, cette année, formeront une base solide pour couvrir nos missions sociales sur la période du 1er juillet 2017 au 30 juin 2018 (FY18). | ONG2 | Rapport d'activité | 2017 |
| 130 | Gestion | Résultat | Pour la quatrième année consécutive, l'exercice se solde par un excédent. | ONG1 | Rapport d'activité | 2018 |
| 145 | Gestion | Résultat | pour la seconde année consécutive, [l'ONG] a enregistré un déficit au terme de son exercice qui s'élève à 206 k€ en 2015. | ONG4 | Rapport d'activité | 2015 |
| 131 | Gestion | Résultat | Les subventions et autres concours publics reconnus au compte de résultat sont en recul de 593 k€, le séquençage de certains projets ayant entraîné un report de certaines subventions publiques. | ONG2 | Rapport d'activité | 2018 |
| 132 | Gestion | Résultat | Pour finir, quelques mots sur l'aspect financier, toujours compliqué dans le monde associatif. La suppression de l'ISF et le changement de nom, ont eu un impact important sur nos ressources qui ont baissé, tant du côté du mécénat que de la collecte de fonds grand public. | ONG3 | Rapport d'activité | 2018 |
| 133 | Gestion | Résultat | nous avons dû composer avec des périodes de césure entre deux conventions de partenariats | ONG1 | Rapport d'activité | 2016 |
| 134 | Gestion | Résultat | Le bâtiment, labélisé Haute Qualité Environnement niveau excellent, nous permet d'accueillir des salariés toujours plus nombreux grâce au développement de l'ensemble des sources de financement de la Fondation (legs, donateurs, mécénats transformationnels avec les entreprises, bailleurs publics français et européens...). | ONG2 | Rapport d'activité | 2018 |
| 135 | Gestion | Résultat | L'an dernier, la Fondation vivait une crise financière particulièrement douloureuse qui nous contraignait à diminuer nos frais de fonctionnement, mais surtout, hélas, à nous séparer de plusieurs collaborateurs. | ONG3 | Rapport d'activité | 2014 |

| | | | | | | |
|-----|---------------|-----------------------------|--|------|----------------------|------|
| 136 | Gestion | Résultat | Mais la baisse des legs perçus (-601 k€), des partenariats (-118 k€) et de certains financements publics ont limité le développement des produits qui n'a pas été à la hauteur de l'évolution des charges. | ONG4 | Rapport d'activité | 2018 |
| 137 | Démocratie | Citoyens | Renforcer la voix de la nature et des citoyens auprès des décideurs | ONG1 | Rapport d'activité | 2019 |
| 138 | Expertise | | Pour cela, nous nous appuyons sur une connaissance fine des enjeux environnementaux | ONG1 | Rapport d'activité | 2019 |
| 139 | Expertise | | Elle élabore des idées nouvelles et porte des propositions auprès des décideurs politiques et économiques, avec son Conseil scientifique et son réseau d'experts pluridisciplinaires de haut niveau | ONG3 | Rapport d'activité | 2016 |
| 140 | Plaidoyer | | L'ONG a démultiplié les fronts de plaidoyer pour faire en sorte que la présence de Nicolas Hulot au gouvernement soit la plus impactante possible. | ONG2 | Rapport d'activité | 2018 |
| 141 | Expertise | Juridique | Avec le soutien du réseau juridique de [l'ONG] | ONG1 | Rapport d'activité | 2019 |
| 144 | Expertise | Juridique | Les demandes de conseil traitées par la Mission juridique couvrent de nombreuses problématiques du droit de l'environnement | ONG4 | Rapport d'activité | 2019 |
| 142 | Expertise | Plaidoyer | L'équipe salariée participe à la mise en œuvre des orientations décidées par le bureau et le conseil d'administration. Elle est répartie entre les réseaux thématiques et les services administratifs, ressources humaines, développement, communication, plaidoyer et lien fédéral. | ONG1 | Rapport d'activité | 2018 |
| 143 | Soutiens | | Bénévoles, salarié-es, mais aussi partenaires, donateurs, mécènes : tous ces soutiens si précieux font que [l'ONG] reste un acteur de premier plan [...] | ONG1 | Rapport d'activité | 2018 |
| 163 | Entreprise | Solution | L'entreprise est ainsi à la fois à la source du problème et au cœur de la solution. | ONG2 | Site Internet | 2020 |
| 164 | Valeurs | Opposition | Le combat de l'écologie est un combat de chaque instant contre le désespoir, le fatalisme et l'incohérence | ONG3 | Rapport d'activité | 2016 |
| 165 | Qualité | Persévérance | nous avons retroussé nos manches, en questionnant nos modes de fonctionnement, nos priorités, notre modèle économique. | ONG1 | Rapport d'activité | 2017 |
| 166 | Bénéficiaires | Intérêt privé | Nous comptons sur le soutien de tous, pour cette belle maison dynamique, référente et porteuse de solutions. | ONG3 | Rapport d'activité | 2017 |
| 167 | Mission | Accompagnement | Accompagner les acteurs économiques est indispensable pour les engager dans des actions concrètes en faveur de l'environnement. | ONG1 | Charte | 2018 |
| 168 | Collaboration | Contrat | Porter et mener les projets à deux voix, dans un dialogue continu, traduit notre volonté de co-construire une relation de confiance et est la garantie d'un processus collectif, partagé et transparent | ONG1 | Charte | 2018 |
| 169 | Collaboration | | Notre parti-pris : co-construire avec les entreprises des projets exigeants, au plus près de leurs réalités et des attentes des citoyens. | ONG1 | Charte | 2018 |
| 170 | Mission | Convaincre | En convainquant un nombre significatif d'entreprises d'utiliser des standards de production durables, (...) | ONG2 | Site Internet | 2020 |
| 171 | Mission | Améliorer | L'ONG « engage les entreprises dans un processus d'amélioration de leurs pratiques afin de réduire leurs impacts environnementaux » | ONG2 | Site Internet | 2020 |
| 172 | Mission | Faire évoluer les pratiques | Cette approche inclut, par exemple, des actions visant à orienter le consommateur vers la découverte et l'achat de produits durables | ONG2 | Rapport Partenariats | 2018 |
| 173 | Mission | Transformation | Nous œuvrons quotidiennement à la transformation des modèles de production, de distribution et de consommation [...] en portant des positions communes [...] | ONG1 | Rapport d'activité | 2018 |
| 174 | Mission | Dialoguer | Les partenariats entre une organisation non gouvernementale (ONG) et une entreprise impliquent de s'engager dans un dialogue constructif autour d'enjeux environnementaux concrets. | ONG2 | Site Internet | 2020 |
| 175 | Mission | Faire évoluer les pratiques | En travaillant avec le monde de l'entreprise, [ONG2] s'efforce de faire changer les pratiques | ONG2 | Site Internet | 2020 |
| 176 | Temps | Court et long terme | Dans un monde où l'urgence du court terme appelle à des changements à long terme,... | ONG1 | Charte | 2018 |
| 177 | Résultats | Évaluation | Nous avons donc lancé un processus d'évaluation approfondi et systématique de nos cibles et des accomplissements réalisés en collaboration avec le secteur privé, en particulier à travers nos partenariats bilatéraux | ONG2 | Rapport Partenariats | 2018 |
| 178 | Résultats | | Au travers de cette approche nous générons une réelle prise de conscience face aux enjeux environnementaux actuels | ONG2 | Rapport Partenariats | 2018 |
| 179 | Temps | Court | [l'ONG et l'entreprise] ont renouvelé leur partenariat pour trois ans | ONG2 | Rapport Partenariats | 2018 |
| 180 | Objet | Transformation | Notre objectif : Transformer les marchés et accélérer la transition écologique | ONG2 | Site Internet | 2020 |
| 181 | Objet | Nature | [l'ONG] travaille avec les entreprises afin d'atteindre ses objectifs de préservation de la nature | ONG2 | Site Internet | 2020 |
| 182 | Valeurs | Liberté | Lorsque [l'ONG] travaille avec un partenaire, elle ne renonce jamais à sa liberté de parole, ni à sa capacité d'engager des contentieux en cas d'écart | ONG1 | Charte | 2018 |

| | | | | | | |
|-----|---------------|--------------|--|------|----------------------|------|
| 183 | Qualité | Ambition | L'approche que [l'ONG] a choisie pour travailler avec les entreprises est axée sur la recherche de solutions. Elle est à la fois collaborative et ambitieuse dans ses objectifs. | ONG2 | Site Internet | 2020 |
| 184 | Valeurs | Militantisme | [l'ONG] est avant tout un mouvement militant | ONG1 | Charte | 2018 |
| 185 | Objet | Nature | Les partenariats engagés par [l'ONG] sont au service de la protection de la Nature et de l'Environnement | ONG1 | Charte | 2010 |
| 186 | Destinateurs | Citoyens | Notre parti-pris : co-construire avec les entreprises des projets exigeants, au plus près de leurs réalités et des attentes des citoyens | ONG1 | Rapport d'activité | 2018 |
| 187 | Destinataires | Entreprises | Ce qu'ils produisent, comment et où ils le produisent, sont autant de sujets qu'il nous faut prendre à bras le corps, avec eux, pour la planète comme pour leur propre avenir et celui de leurs salariés | ONG1 | Rapport d'activité | 2019 |
| 189 | Adjuvant | Contrat | Pour être solide, chaque partenariat s'appuie sur une convention adaptée et précise | ONG1 | Charte | 2010 |
| 190 | Dialogue | Entreprises | Les partenariats entre une organisation non gouvernementale (ONG) et une entreprise impliquent de s'engager dans un dialogue constructif tout en intégrant certaines négociations sur des enjeux environnementaux concrets. | ONG2 | Rapport Partenariats | 2018 |
| 191 | Risques | Rigueur | La démarche partenariale [de l'ONG] est encadrée par une gestion attentive des risques, une approche sélective des entreprises et des règles strictes, pour accompagner efficacement les entreprises | ONG2 | Rapport Partenariats | 2018 |
| 198 | Valeur | Indépendance | Notre politique partenariale est guidée par 3 principes : s'engager autour d'une relation démocratique, s'engager en toute indépendance de parole, s'engager pour un projet écologique ambitieux. | ONG1 | Rapport d'activité | 2018 |
| 199 | Valeur | Militantisme | Dans le cadre de nos relations avec le monde économique, la force [de l'ONG] réside dans : [...] notre vision stratégique et critique d'ONG militante. | ONG2 | Rapport Partenariats | 2018 |
| 200 | Valeur | Transparence | Cette transparence et cette exigence dans le dialogue engagé, tant pour construire les solutions que pour alerter sur les failles du système, font la plus-value de [l'ONG] | ONG1 | Charte | 2018 |
| 201 | Péril | Témoin | Je suis là, faisant partie intégrante de ce monde, évoluant sans le déranger avec mon sillage qui se referme. Pourtant, chaque année, mon inquiétude grandit. | ONG2 | Rapport d'activité | 2018 |
| 202 | Ensemble | Unité | Et nous savons que nous pouvons compter sur votre soutien pour les mener à bien. | ONG2 | Rapport d'activité | 2018 |
| 203 | Ensemble | Unité | Parce qu'une organisation ne peut à elle seule donner corps au changement auquel elle aspire, nous continuerons à nouer des partenariats avec les communautés locales et les entreprises multinationales, les gouvernements et les autres ONG, les institutions financières et les agences d'aide au développement, les consommateurs et les chercheurs. | ONG2 | Rapport Partenariats | 2017 |
| 204 | Adjuvant | Entreprises | Toutes ces entreprises ont un rôle prépondérant à jouer dans la transformation des marchés | ONG2 | Rapport Partenariats | 2017 |
| 205 | Opposant | Entreprises | Les 1 000 entreprises les plus émettrices sont responsables de 20% des émissions de GES mondiales. | ONG2 | Site Internet | 2020 |

Annexe 3 : Schémas narratifs des récits 1, 2 et 3 de l'ONGE

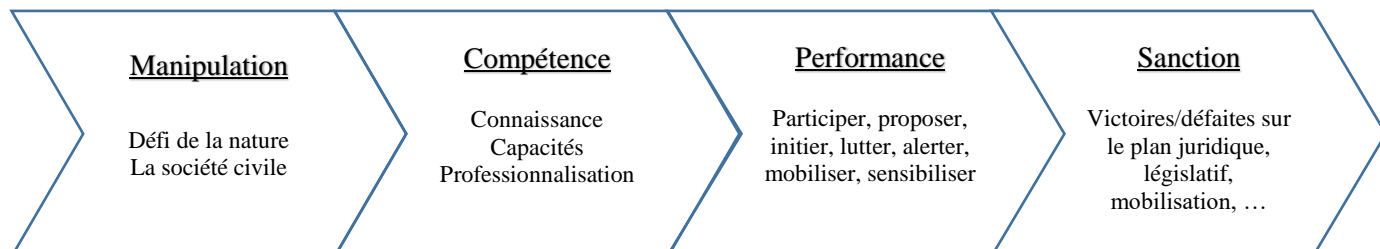


Schéma narratif du récit 1, la Protection de la nature et de l'environnement

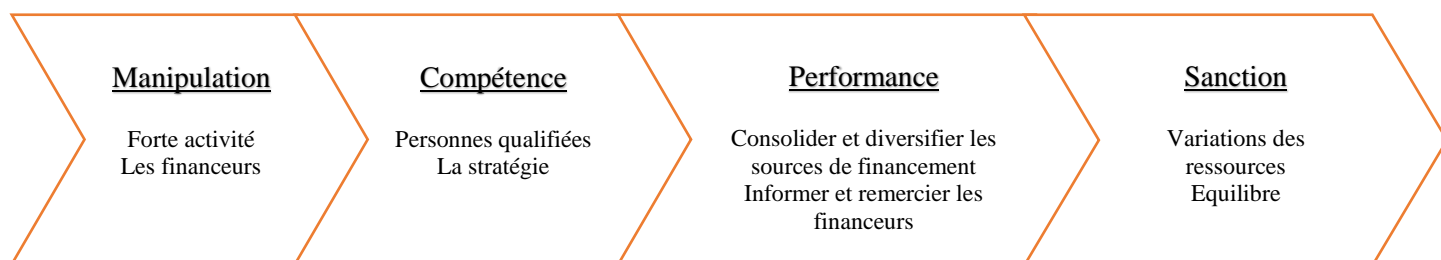


Schéma narratif du récit 2, l'ONG gestionnaire

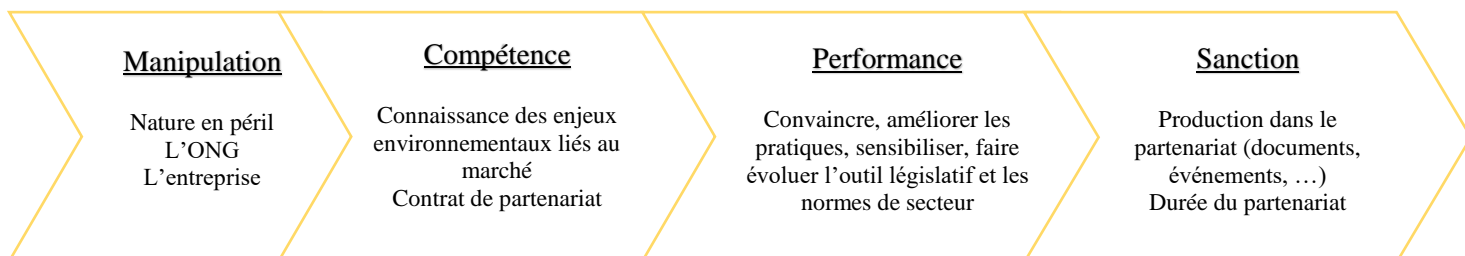
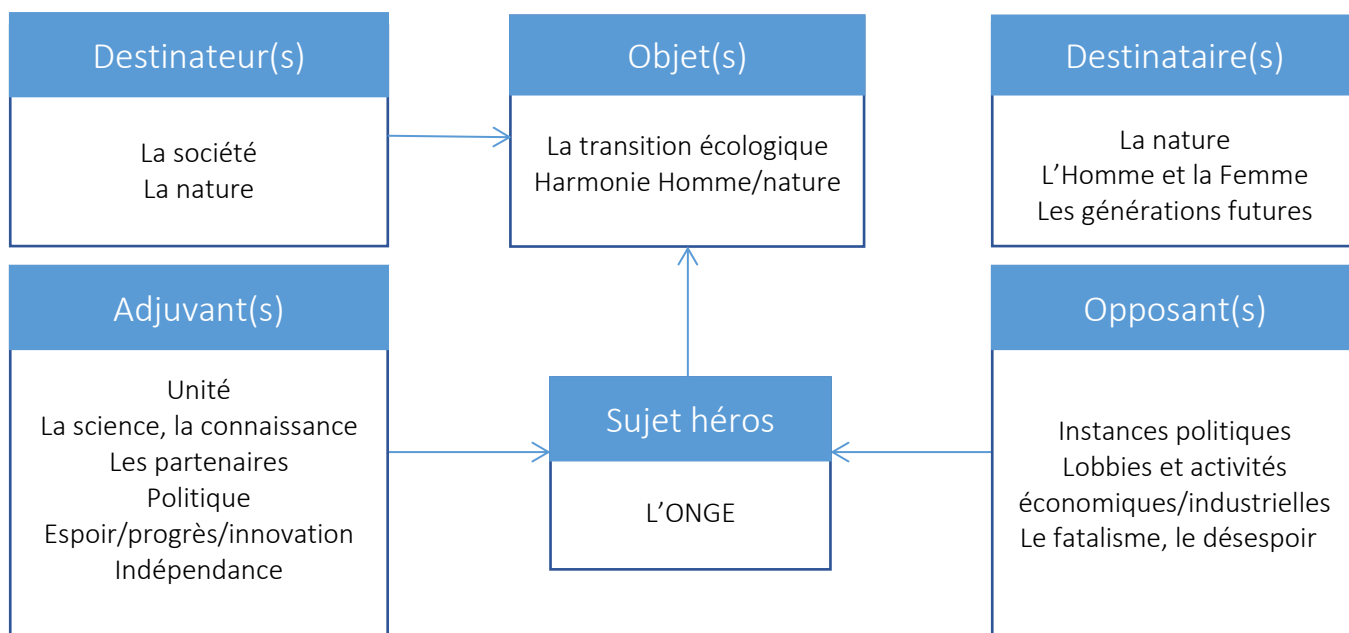


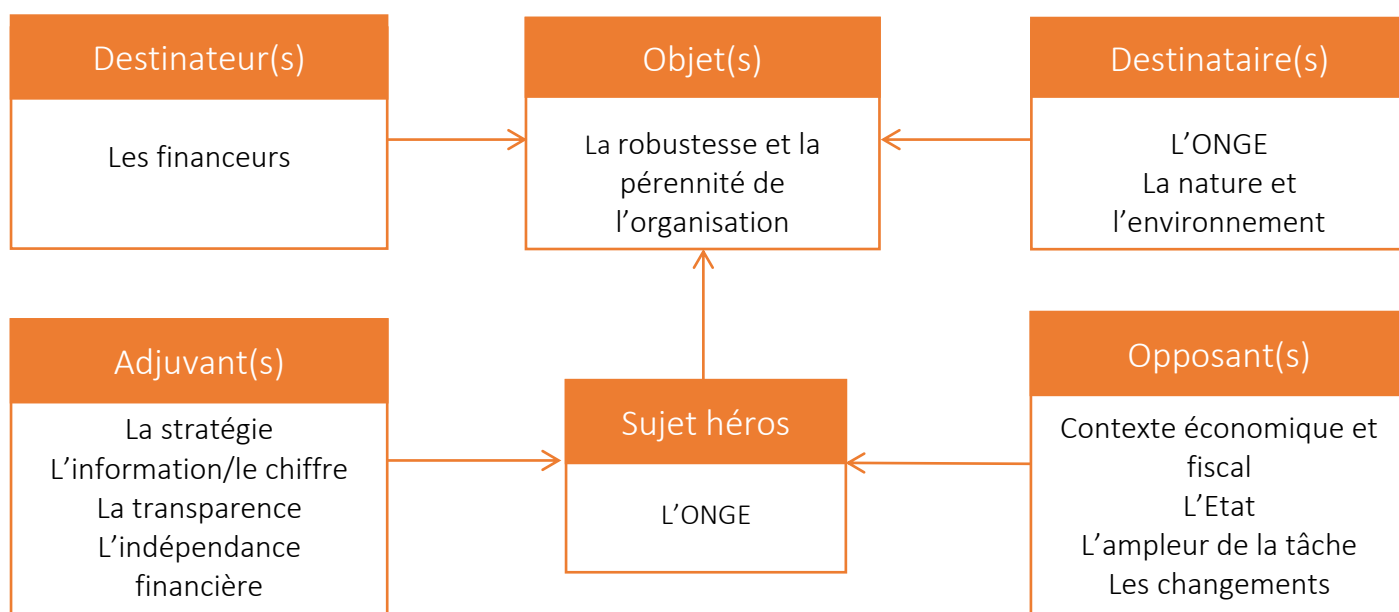
Schéma narratif du récit 3, les Partenariats de Transformation

Annexe 4 : Schémas actanciels des récits 1, 2 et 3 de l'ONGE

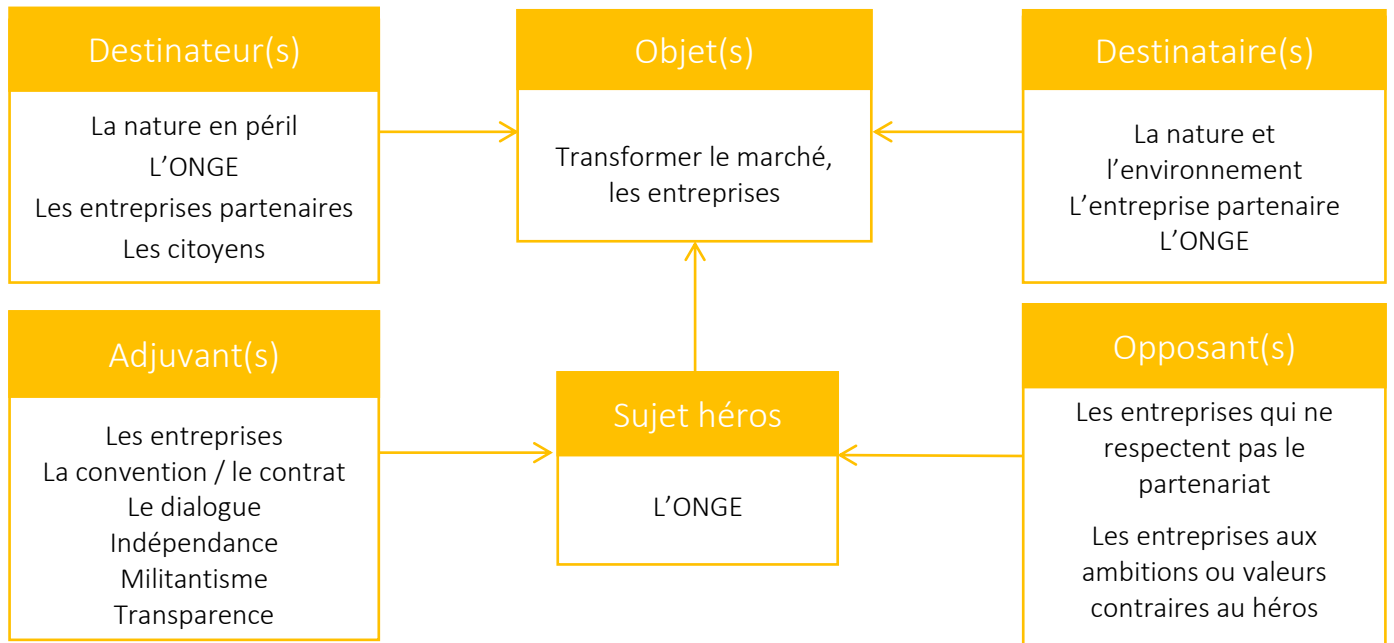
Récit de la protection de la nature et de l'environnement de l'ONGE (récit 1) : Schéma actanciel du récit principal



Récit de l'ONGE gestionnaire (récit 2) : schéma actanciel du récit secondaire



Récit des partenariats de transformation (récit 3) : schéma actanciel du récit secondaire



Annexe 5 : Schémas actanciels des récits suite à l'interprétation des salariés

Schéma actanciel du récit 1 (récit principal), suite à l'interprétation des salariés :

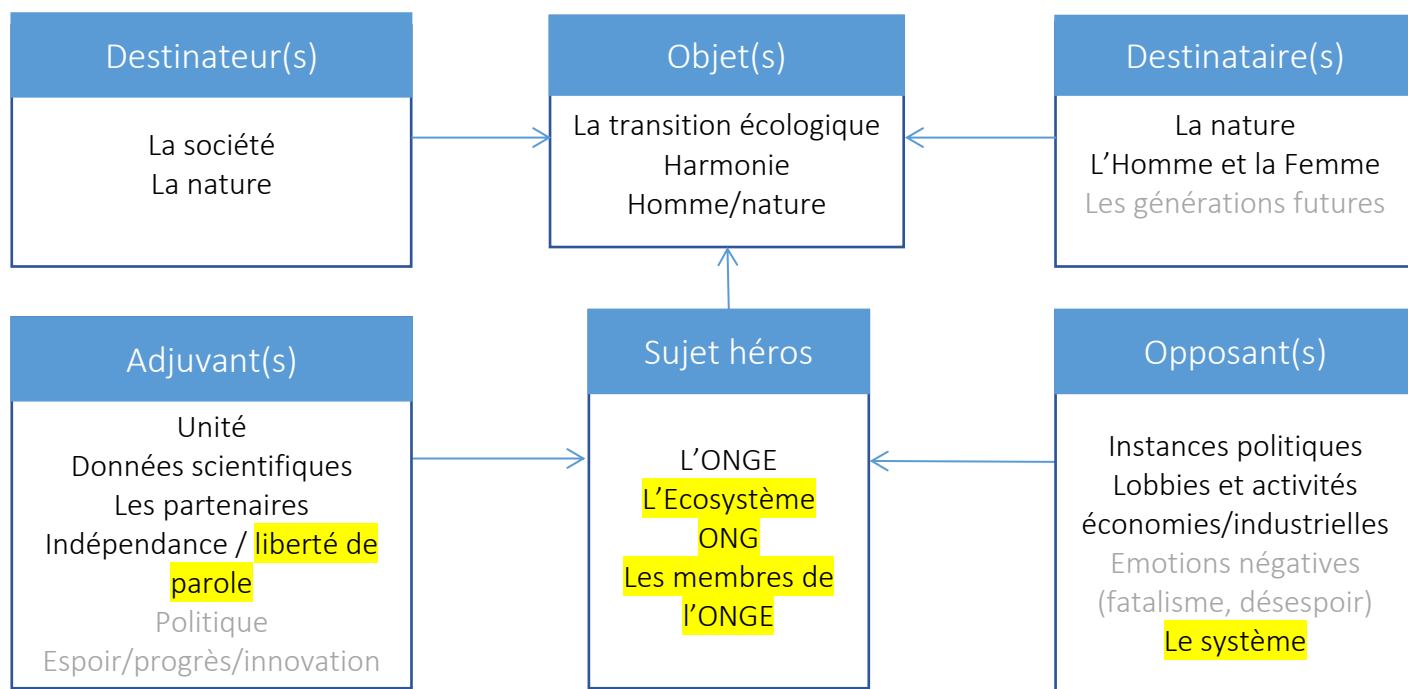


Schéma actanciel du récit 2 (récit de l'ONG gestionnaire), suite à l'interprétation des salariés :

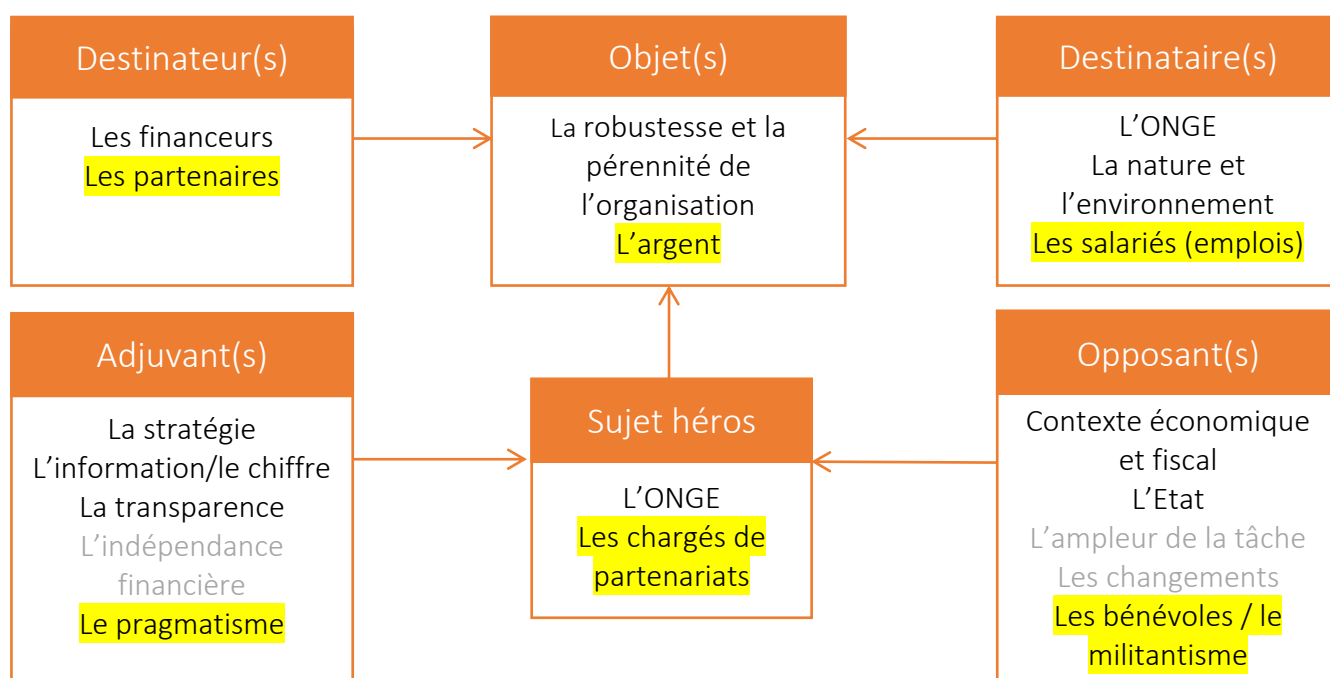


Schéma actanciel du récit 3 (récit des partenariats de transformation), suite à l'interprétation des salariés :

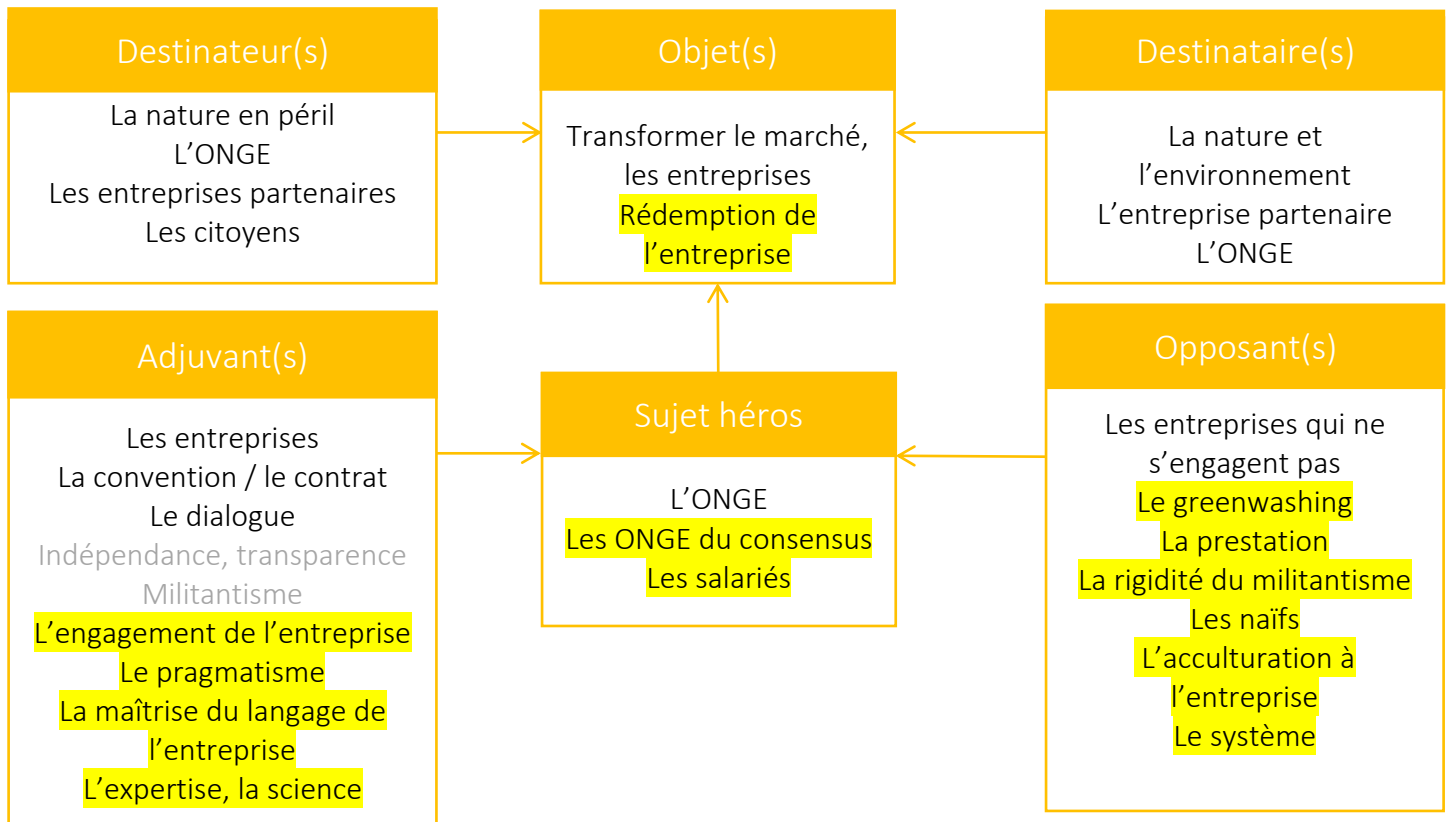
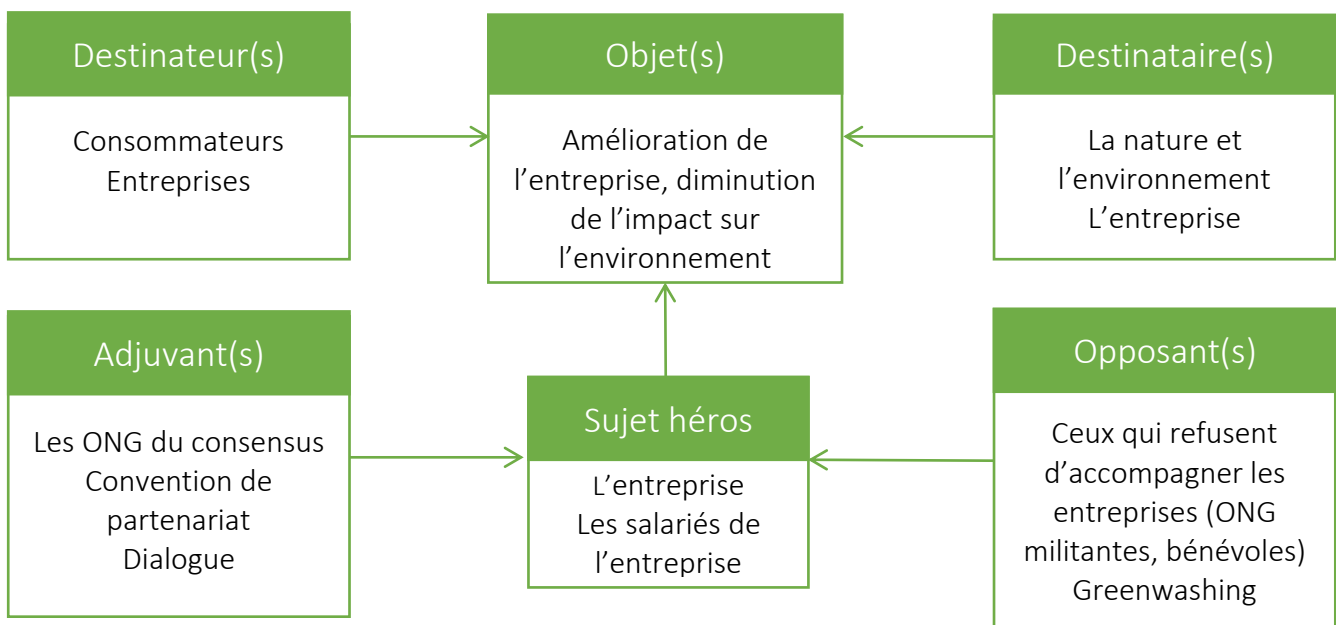


Schéma actanciel du nouveau récit issu du discours des salariés (récit 4) : le récit des entreprises actrices dans la protection de la nature et de l'environnement



Annexe 6 : Guide d'entretien

1. *Le parcours du salarié avant, pendant et après l'ONG*

Exemple de question posée : Pourriez-vous me raconter votre parcours, comment vous êtes venu à travailler dans cette ONG ? et pourquoi celle-ci en particulier ?

Inspiré de la méthode du récit de vie, il s'agit dans le cadre de cette première étape de demander à la personne interviewée de raconter son histoire avant, pendant et après son expérience dans l'ONG. L'objectif est qu'elle se raconte et qu'elle décrive de façon relativement libre les différentes étapes de son parcours. Concernant l'expérience qui précède l'entrée dans l'ONGE, cela permet à la fois de comprendre les expériences passées et le lien avec le monde de l'entreprise, mais aussi d'identifier les valeurs personnelles des individus ; des informations sur leur expérience dans l'ONG permet de comprendre le poste du salarié (quel est son rôle, ses missions) ainsi que sa perception de l'ONG dans laquelle il travaille ou a travaillé (valeurs organisationnelles notamment) ; enfin, pour les personnes ayant quitté l'ONG environnementale, il s'agit de comprendre le contexte dans lequel est réalisé l'entretien : par exemple, un ancien salarié devenu consultant peut avoir un regard modifié vis-à-vis des entreprises avec qui elle travaille désormais.

2. *Perception de l'action de l'ONGE : récit et performance de l'organisation*

L'objectif est de comprendre comment le salarié se représente l'activité de l'ONG (et donc sa performance). L'interprétation se fera via la mécanique du récit permettant d'identifier ce qu'est un résultat (quête, victoire), les acteurs intervenants dans l'action (sur la base du schéma actanciel : adjuvants, opposants, etc.), les valeurs collectives et le temps de l'action.

3. *Les partenariats dans le récit*

Après avoir identifié comment le salarié « raconte » l'activité de l'ONG environnementale, il s'agit, de la même façon, d'analyser comment il perçoit les partenariats et comment il l'intègre au récit global de l'ONG. Les salariés, dans le cadre de leur fonction, sont amenés à travailler plus ou moins avec les partenaires privés, ce qui influe sur la connaissance des actions et les résultats obtenus avec les partenaires. L'interviewé est invité à exprimer et raconter les objectifs poursuivis dans le cadre de ces partenariats, éventuellement par le biais de retours d'expérience ou par les observations qui ont pu être faites en interne.

4. *Évaluation des partenariats*

Enfin, les questions sont orientées sur des aspects d'éthique, sujet qui peut être abordé spontanément par l'interviewé en amont de cette étape de l'entretien. Sont évoqués ici les

questions relatives aux conséquences des partenariats sur l'action ou l'identité de l'ONG (éthique conséquentielle), la compatibilité avec les valeurs organisationnelles ou individuelles (éthique déontologique), mais aussi le désir ou la capacité d'exprimer un point de vue critique dans l'organisation.

Annexe 7 : Paysage des ONGE : exemples

Le paysage associatif français concernant la protection de la nature et de l'environnement est très hétérogène. Il regroupe aussi bien des associations de quartier visant à instaurer la nature en ville, que des associations nationales dont l'activité repose par exemple sur la défense d'un plaidoyer auprès des différentes instances politiques. Elles peuvent avoir une activité généraliste ou bien être spécialisées sur des sujets spécifiques tels que la protection de la biodiversité, la gestion du littoral, l'éducation à l'environnement. Elles peuvent être constituées en fédération nationale ou être affiliées à un réseau international. Ci-dessous sont présentés **des exemples** d'organisations œuvrant en faveur de la protection de la nature et de l'environnement au niveau national et/ou international. Souvent, les ONGE appartiennent à plusieurs catégories (être « spécialiste » et « affiliée à un réseau international » par exemple). **Cependant, cela permet d'avoir une photographie de quelques ONGE marquant le paysage français à l'échelle nationale ou internationale.**

| LES FEDERATIONS | |
|--|--|
| Les fédérations réunissent des associations adhérentes de protection de la nature et de l'environnement dont elles représentent les intérêts au niveau national. Les associations adhérentes se réunissent en assemblée générale et participent aux décisions. | |
| Ligue de protection des oiseaux (LPO) www.lpo.fr | <ul style="list-style-type: none"> • Association loi 1901, créée en 1912, reconnue d'utilité publique • 57 000 adhérents, 8 000 bénévoles actifs, 400 salariés sur le territoire national et d'un réseau d'associations locales actives dans 83 départements. • Domaine d'action : sauvegarde de la biodiversité • Budget (2020) : 21 M€ |
| France Nature Environnement (FNE) www.fne.asso.fr | <ul style="list-style-type: none"> • Association loi 1901, créée en 1968, reconnue d'utilité publique • Mouvement de 5 837 associations, regroupées au sein de 46 organisations adhérentes, présentes sur tout le territoire français, en métropole et outre-mer • Domaine d'action : protection de la nature et de l'environnement (eau, forêt, biodiversité, déchets, transports, océan/mer/littoral, etc.) • Budget (2019) : 4 M€ |
| LES FONDATIONS | |
| « 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. » article 18 de la loi n°87-571 | |
| Goodplanet www.goodplanet.org | <ul style="list-style-type: none"> • Fondation reconnue d'utilité publique, créée en 2005 par Yann Arthus-Bertrand • Equipe d'environ 15 salariés • Domaine d'action : sensibilisation aux enjeux environnementaux (financement de projets à l'international et actions d'éducation et de sensibilisation à l'environnement) • Budget (2019) : 3,5 M€ |
| Fondation pour la Nature et l'Homme (FNH) www.fondation-nicolas-hulot.org | <ul style="list-style-type: none"> • Fondation reconnue d'utilité publique, créée en 1990 par Nicolas Hulot ; abrite la fondation Maisons du Monde • Equipe d'environ 28 salariés • Domaine d'action : sensibilisation aux questions environnementales (financements de projet et action de sensibilisation et d'accompagnement de l'ensemble des acteurs) • Budget (2019) : 5,5 M€ |

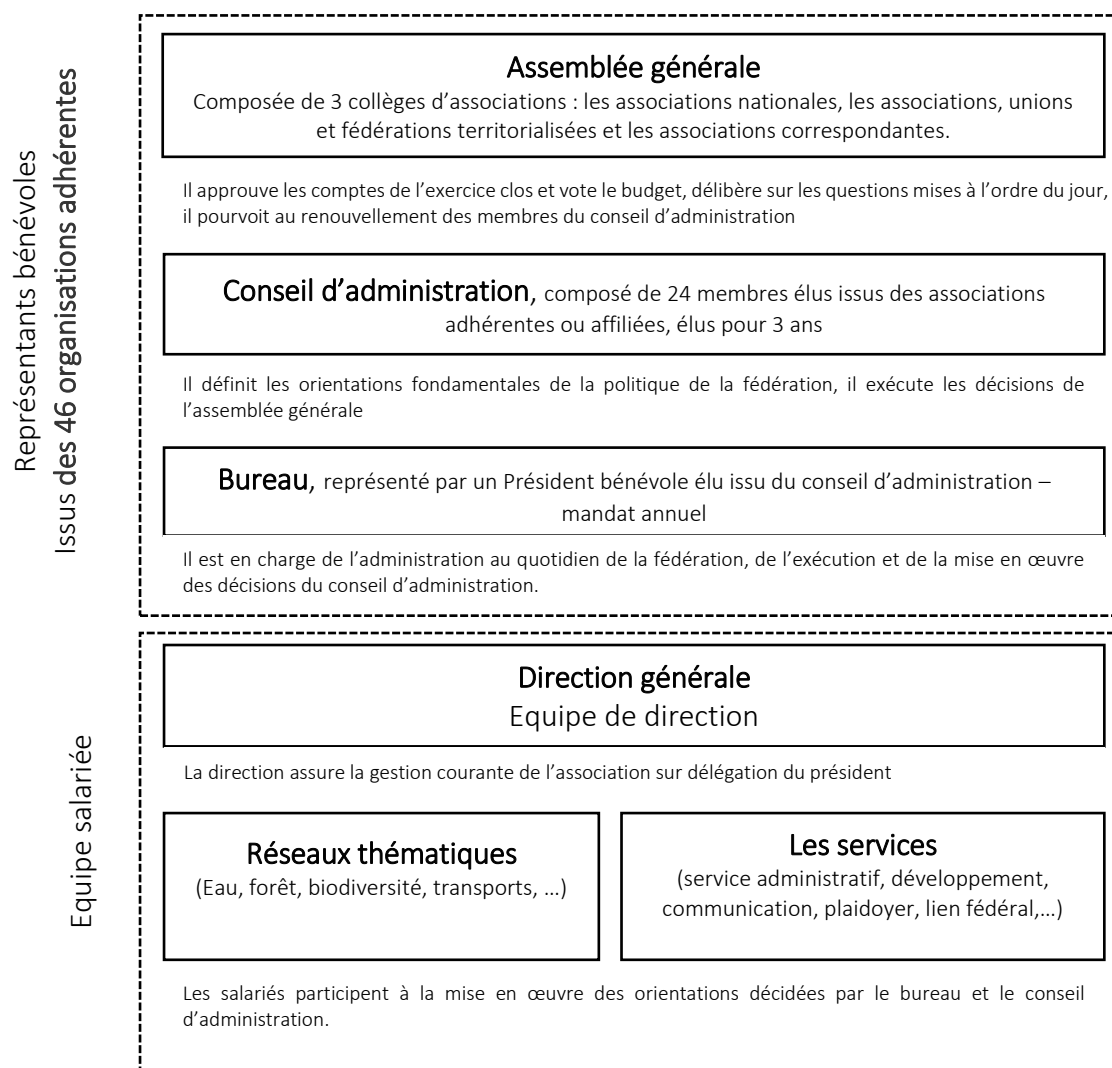
| LES ONGE ISSUES D'UN RESEAU INTERNATIONAL Ces ONGE sont affiliées à un réseau international dont le siège peut se trouver hors de France. | |
|---|---|
| <p>Greenpeace www.greenpeace.fr</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Association de loi 1901 créée en 1977 en France • Présence dans le monde : active dans 55 pays, dispose de 28 bureaux nationaux et régionaux et trois bateaux. Elle compte plus de trois millions d'adhérents et plus de 36 000 bénévoles à travers le monde. • Domaine d'action : Changements climatiques, inégalités grandissantes, injustices sociales, migrations et conflits armés... • En France, elle compte une équipe salariée d'une centaine de personnes et un budget de 25 M€ environ. |
| <p>WWF www.wwf.fr</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Fondation reconnue d'utilité publique, association de loi 1901 créée en 1973 en France • A l'international, réseau actif dans plus de 100 pays, 5 200 salariés, et bénéficie du soutien plus de 5 millions de membres • Le WWF a pour objet de « promouvoir, encourager et assurer la protection et la conservation de la faune et de la flore, des sites, des eaux, des sols et des autres ressources naturelles, soit directement, soit indirectement en associant d'autres organismes à la réalisation de ses actions et programmes.» • En France, elle compte une équipe salariée d'une centaine de personnes et un budget de 25 M€ environ. |
| <p>Les Amis de la Terre www.amisdelaterre.org</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Association de loi 1901 créée en 1970 • Fédération nationale de 30 groupes locaux, elle fait également partie du premier réseau écologiste mondial Friends of the Earth International, présent dans 77 pays et réunissant 2 millions de membres sur les cinq continents. • Domaine d'actions : participation des citoyens aux prises de décisions publiques et actions sur le terrain, aux niveaux local, national et international. • En France, 3 500 adhérents soutiennent la Fédération, 21 salariés, services civiques, bénévoles composent le Secrétariat Fédéral et le Conseil Fédéral ; le budget est d'environ de 0,7 M€ |
| <p>IUCN (Union internationale pour la conservation de la nature) www.iucn.fr</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Association internationale de membres gouvernementaux et non gouvernementaux. Elle rassemble des États, des organismes gouvernementaux et un large éventail d'organisations non-gouvernementales : plus de 1000 membres dans 148 pays. • La mission de l'IUCN : « Influencer sur les sociétés du monde entier, les encourager et les aider pour qu'elles conservent l'intégrité et la diversité de la nature et veillent à ce que toute utilisation des ressources naturelles soit équitable et écologiquement durable » • Le Comité français de l'IUCN regroupe actuellement 2 ministères, 13 organismes publics, 47 organisations non-gouvernementales, ainsi qu'un réseau de plus de 250 experts rassemblés au sein de commissions thématiques et de groupes de travail. |
| LES SPECIALISTES Ces ONGE axent leurs actions sur une thématique spécifique et agissent aux niveaux national et international | |
| <p>Surfrider Foundation Europe www.surfrider.eu</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Association de loi 1901 créée en 1990 • Domaine d'actions : protection de l'océan et de ses usagers • Plus de 2000 bénévoles répartis au sein de 43 antennes dans 11 pays européens. • Budget (2019) : 3,7 € |
| <p>Humanité et Biodiversité www.humanite-biodiversite.fr</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Association de loi 1901 reconnue d'utilité publique créée en 1976 • Domaine d'actions : préservation de la biodiversité • Equipe d'environ 7 salariés • Budget (2019) : environ 0,5 M€ |
| <p>Bloom www.bloomassociation.org</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Association de loi 1901 reconnue d'utilité publique créée en 2005 • Domaine d'actions : est entièrement dévouée aux océans et à ceux qui en vivent • Equipe d'environ 10 salariés • Budget (2019) : environ 1 M€ |

| | |
|---|--|
| <p>Réseau Action Climat (RAC) www.reseauactionclimat.org</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Domaine d'actions : questions climatiques • Fédère 22 associations nationales (associations généralistes ou spécialisées sur certaines thématiques comme les transports, l'énergie, la solidarité, etc.) ainsi que 10 associations locales et régionales. • Equipe de 13 salariés et budget (2020) d'environ 1 M€ |
| <p>Sortir du nucléaire www.sortirdunucleaire.org</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Domaine d'actions : le nucléaire • Association loi 1901 créée en 1997 • Fédération de 895 associations et de 62 345 personnes signataires de la charte • Equipe de 13 salariés et budget (2020) d'environ 1 M€ |
| <p>LES NOUVEAUX COLLECTIFS CITOYENS</p> <p>Ces nouveaux collectifs citoyens promeuvent l'alternative dans la lutte en faveur de la nature et de l'environnement et sont à l'initiative de nombreux événements de contestation ou de sensibilisation.</p> | |
| <p>Alternatiba www.alternatiba.eu</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Mouvement citoyen pour le climat et la justice sociale créé en 2013. Les antennes locales sont constituées en associations loi 1901. • Domaine d'actions : organisation de villages des alternatives |
| <p>Extinction rebellion www.extinctionrebellion.fr</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Collectif citoyen, mouvement international de désobéissance civile en lutte contre l'effondrement écologique et le dérèglement climatique, créé en 2018 |
| <p>Youth for climate www.youthforclimate.fr</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Mouvement de jeunes qui se mobilisent pour la justice climatique et sociale, la protection de l'environnement et de la biodiversité, créé en 2019 |
| <p>LES ONG GENERALISTES</p> <p>Nous appelons ici ONG généralistes celles qui ont pour objet qui est avant tout social mais qui abordent les questions environnementales.</p> | |
| <p>Oxfam www.oxfamfrance.org</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Organisation internationale de développement qui mobilise le pouvoir citoyen contre la pauvreté. Oxfam se mobilise pour soutenir les populations des pays impactés par les conséquences des changements climatiques. • En 2018, Oxfam France, avec la Fondation pour la Nature et l'Homme, Greenpeace France et Notre Affaire à Tous, a déposé un recours en justice contre l'Etat afin qu'il respecte ses engagements climatiques. |

Annexe 8 : Système de gouvernance des 4 ONG environnementales

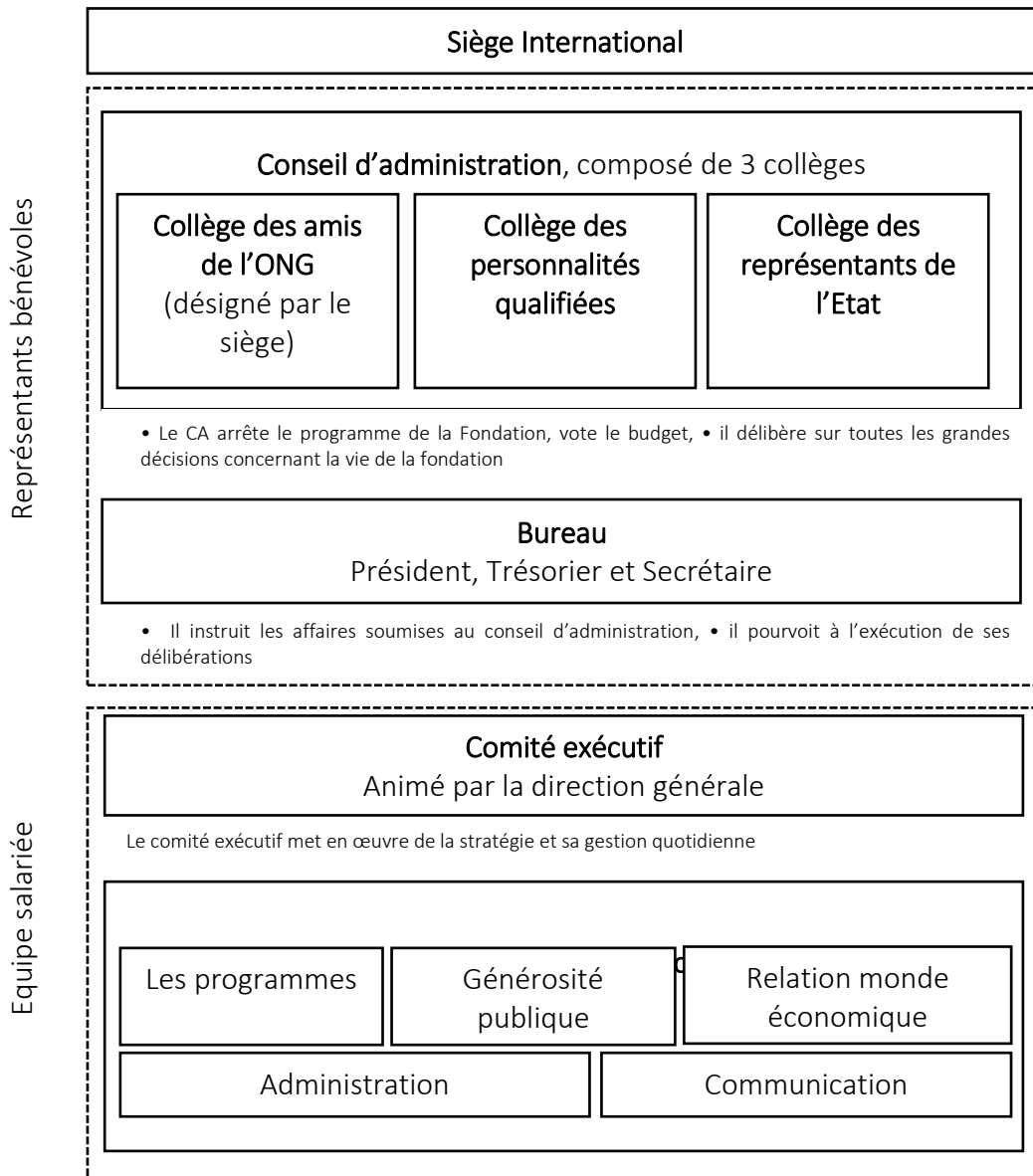
Dans le cadre de nos travaux, nous nous intéressons aux organisations agissant au niveau national. Deux types d'organisation sont identifiés : les fédérations ayant le statut d'association loi 1901 ; et les fondations. L'une des fondations observées s'inscrit dans le cadre d'une organisation internationale. Les ONGE sont également adhérentes de structures internationales (par exemple, Réseau Action Climat).

Système de gouvernance de l'ONG1 : association loi 1901 reconnue d'utilité publique, fédération nationale.



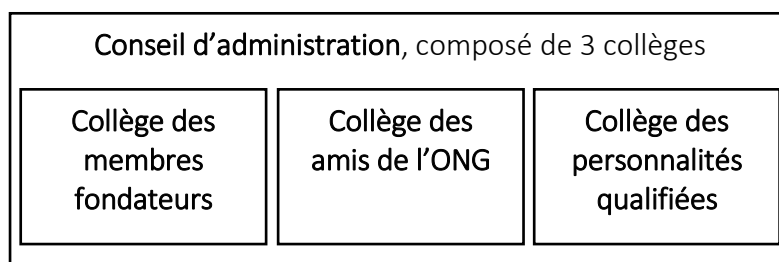
Source : site Internet de l'ONGE

Système de gouvernance de l'ONG2: association loi 1901 reconnue d'utilité publique, fondation issue d'un réseau international

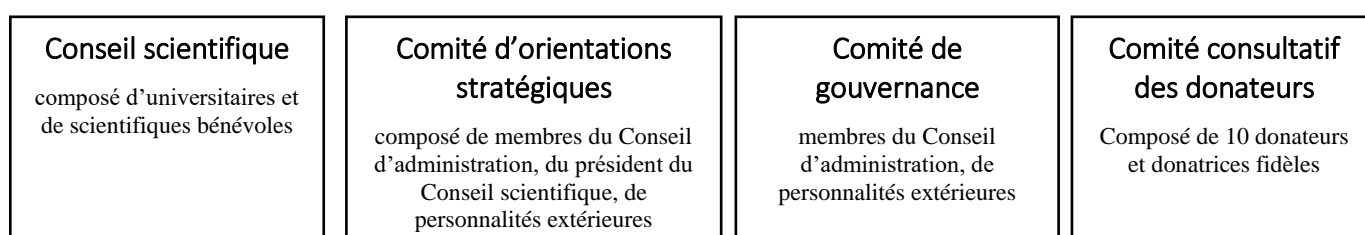


Source : site Internet de l'ONGE (2021)

Système de gouvernance de l'ONG3 : fondation nationale reconnue d'utilité publique



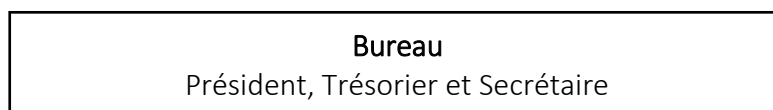
- Il arrête le programme d'action • Il vote, sur proposition du Bureau, le budget • Il adopte le rapport sur la situation morale et financière. • Il accepte formellement les dons et legs. • Il ratifie la création de fonds et de fondations sous égide de la Fondation.
- Il délibère sur les conventions, etc.



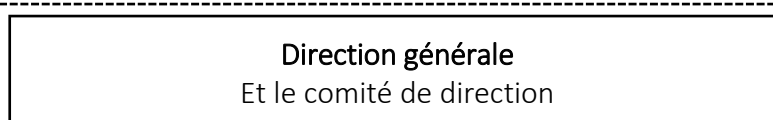
Etudie et donne son avis sur les grandes orientations stratégiques.

Prépare les travaux et les décisions du CA et du Bureau sur les questions relevant du fonctionnement des instances, des ressources humaines, de la gestion financière.

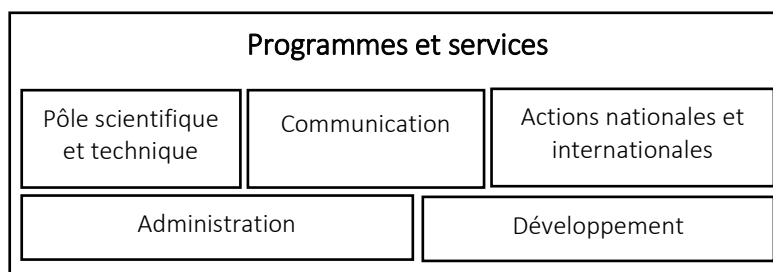
Exprime le point de vue des donateurs, notamment dans le cadre du collège des amis de l'ONG au CA



Il instruit tous les sujets soumis au Conseil d'administration • il soumet le rapport moral et financier • il veille à l'exécution des décisions prises par le Conseil • il prépare et contrôle le budget et les comptes



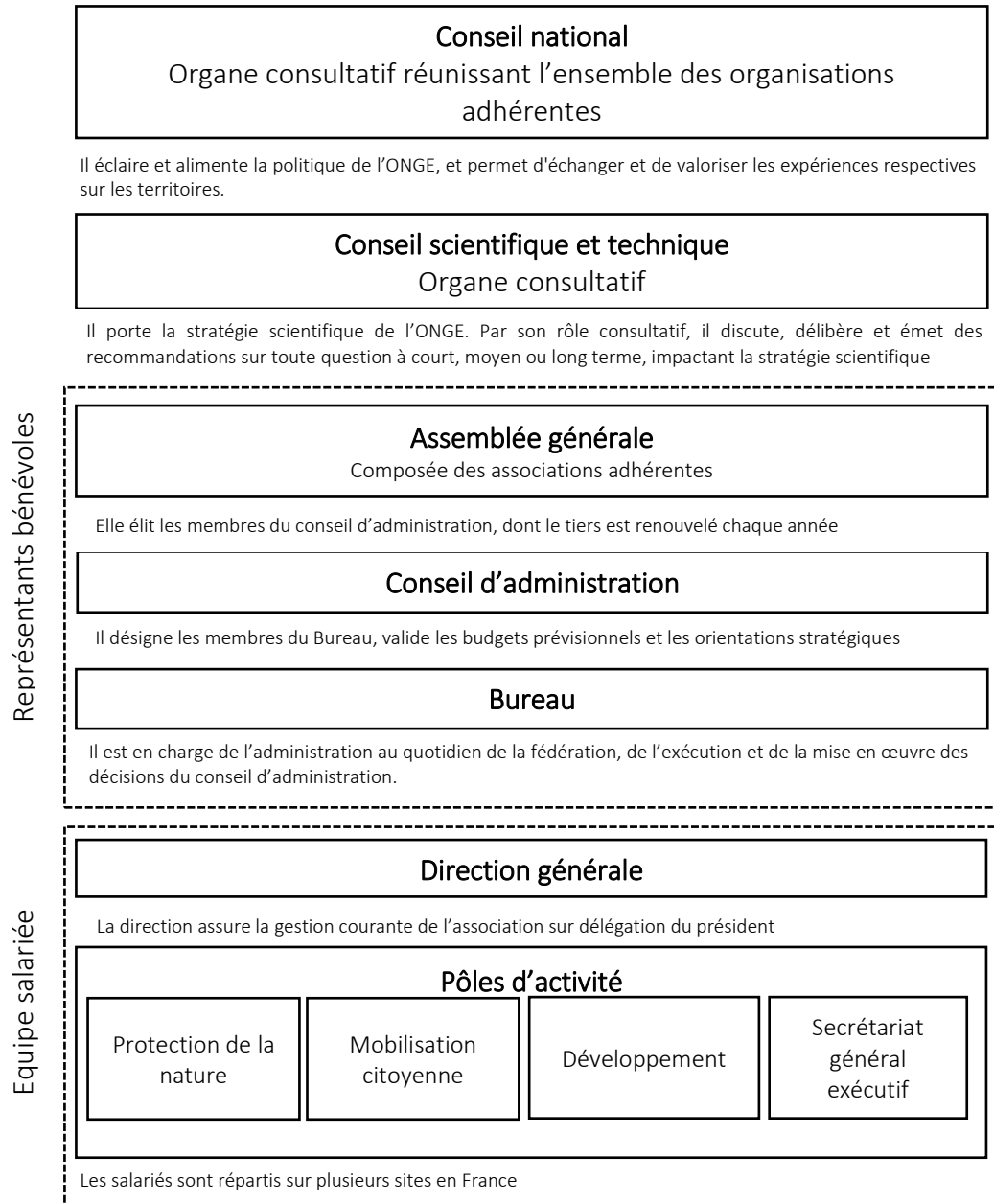
Il a pour rôle de piloter la Fondation au quotidien, dans le cadre de la stratégie opérationnelle et des objectifs définis – organise des comités de suivi de la stratégie



Equipe salariée

Source : site internet de l'ONGE (2021) et rapport d'activités 2019

Système de gouvernance de l'ONG4, association loi 1901, et fédération reconnue d'utilité publique



Source : site internet de l'ONGE (2021)

École doctorale n°630 : (DEM) - pôle économie management

Titre : Légitimation des partenariats entre ONG environnementales et entreprises privées : une approche narrative de la performance

Mots clés : ONG environnementales ; partenariats ; légitimation ; performance ; narration

Résumé : Si historiquement les ONG environnementales (ONGE) se sont construites sur une idéologie écologiste, elles ont peu à peu adopté les codes du managérialisme. Le développement des partenariats avec les entreprises privées illustre cette évolution, changeant les modalités d'action de ces organisations hybrides. Se pose alors la question de la cohérence entre identité et performance, entre l'être et le faire des ONGE. Comment ces organisations parviennent-elles à faire sens du recours à ce type de partenariat ?

Pour ce faire, nous abordons notre sujet à travers la narration : par le biais des histoires, qu'elles soient restituées en tant que texte ou qu'elles s'envisagent dans l'action de conter, nous analysons, sur la base de méthodes qualitatives, la performance de quatre ONGE. L'objectif de cette thèse est double : définir les performances de l'ONGE ; analyser le processus de légitimation par lequel l'organisation et ses membres parviennent à justifier la pratique des partenariats.

Title : The legitimization of partnerships between environmental NGOs and companies : a narrative approach to performance

Keywords : Environmental NGO; Partnership; Legitimation; performance ; narrative

Abstract : Although environmental NGOs (ENGOS) were historically built on an ecological ideology, they have gradually adopted the codes of managerialism. The development of partnerships with private companies illustrates this evolution, changing the methods of action of these hybrid organisations. This raises the question of the coherence between identity and performance, between what ENGOS are and what they do. How do these organisations manage to make sense of this type of partnership?

To do this, we approach our subject through narration: through stories, whether they are rendered as texts or whether they are envisaged in the action of storytelling, we analyse, , on the basis of qualitative methods, the performance of four ENGOS. The aim of this thesis is twofold: to define the performance of ENGOS; and to analyse the process of legitimisation through which the organisation and its members manage to justify the practice of partnerships.