



Les journées d'études du Groupes Initiatives

Jardin Tropical de Nogent-sur-Marne, le 9 septembre 2008

Les relations ONG ~Entreprises – L'expérience du Groupe *Initiatives*

SOMMAIRE DU DOCUMENT PREPARATOIRE

1. Introduction de la journée
2. Programme
3. Emergence et typologie des relations entre ONG et entreprises
4. Fiches des études de cas ONG-Entreprises du Groupe Initiatives
5. Conclusions de l'atelier du Groupe Initiatives de juin 2007 sur les relations ONG-Entreprises
6. *Pouvoirs et contre-pouvoirs des puissances économiques. Vers un nouveau contrat social mondial ?*, Texte de Michel Capron
7. Bibliographie de référence sur les relations ONG-entreprises

LES RELATIONS ONG-ENTREPRISES :

L'EXPERIENCE DU GROUPE INITIATIVES

Introduction à la journée d'études du Groupe Initiatives – 9 septembre 2008

François Doligez, IRAM-Université de Rennes 1¹

Contexte et antécédents

Depuis quelques années, les ONG de développement du Groupe Initiatives (GI²) connaissent une augmentation de leurs activités avec les firmes privées. Ce rapprochement est d'abord à mettre au compte des politiques de développement durable et de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises (RSE). Il permet aux ONG, confrontées à la baisse de l'aide publique au développement, de diversifier leurs partenariats et leurs sources de financement, mais peut sembler également de plus en plus encouragé par leurs partenaires publics. Ainsi, les agences de coopération publiques lancent de nouveaux programmes multi-acteurs incluant ONG et entreprises (programme concerté type PCPA pour le MAE ou « Acteurs Non Etatiques » de l'Union Européenne) qui peuvent inciter les ONG à s'investir dans des rapprochements avec les entreprises.

En 2007, face au développement de ces nouveaux partenariats, le GI a engagé une réflexion collective sur les relations entre ONG de développement et firmes privées. Cette réflexion a conduit à un premier atelier en juin 2007. L'atelier animé par le CFIE³ a permis de dégager des premières orientations en matière de positionnement des ONG de développement dans ce nouveau type de relations⁴.

Au-delà du GI, il se produit un mouvement plus vaste d'interrogations et de repositionnement des acteurs concernant le rôle des entreprises dans l'aide au développement et la solidarité internationale. Ainsi, la réflexion engagée au sein du GI s'articule avec deux autres initiatives :

- Coordination Sud a engagé avec des organisations patronales et syndicales (Medef, CGT, CFDT) une étude sur les partenariats entreprises/ONG en France, de façon à partager des orientations permettant d'encadrer chaque type de relations, proposer des pistes concrètes pour aller plus loin et mieux associer les différents types d'acteurs aux partenariats. Ce travail alimente également une dynamique européenne à laquelle participe Coordination Sud et qui doit déboucher sur un séminaire en 2009.

¹ En remerciant les relecteurs –Jérôme Coste, Gabrielle de Agueda, Anne-François Thierry- pour leurs commentaires sur les versions antérieures du texte.

² www.groupe-initiatives.org

³ www.cfie.net

⁴ Voir la synthèse des conclusions dans le document préparatoire de la Journée d'études.

- Dans le cadre de la Présidence de l'Union européenne, l'Agence française de développement organise en décembre 2008, avec IMS / Entreprendre pour la cité, une rencontre sur les innovations et les partenariats des entreprises privées en faveur de la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement, notamment en intégrant cet enjeu à leur propre développement dans des pays du Sud.

Il existe par ailleurs un très grand nombre de travaux sur le thème des partenariats ONG-entreprises⁵. Beaucoup ont été produits par le secteur de l'entreprise (développement durable, théories et pratiques de la RSE), des ONG ou le milieu académique et militant (régulation internationale, mondialisation, etc.).

Objectifs et déroulement de la journée

Pour approfondir cette première réflexion, le GI a décidé de préparer, en 2008, une journée d'études sur le thème des relations ONG-entreprises. L'objectif de cette journée est double : d'une part, partager les expériences et réflexions au sein du Groupe ; d'autre part, approfondir les premiers éléments de stratégie discutés en 2007 sur ces nouveaux partenariats.

Un chantier préparatoire de la journée a été organisé au sein du GI⁶. Il a permis de replacer la diversité des expériences de relations ONG-entreprises dans leur contexte, de discuter d'une typologie de relations ONG-entreprises et d'y resituer les expériences des membres du GI⁷. Ensuite, des études de cas représentatives des relations en construction au sein du Groupe Initiatives avec les entreprises ont été sélectionnées et seront présentées et discutées durant la journée au travers de regards croisés entre ONG et entreprises. Elles permettront à un panel de représentants d'acteurs internes comme externes aux ONG membres d'ouvrir la réflexion sur les intérêts et les risques de ces nouveaux partenariats⁸.

Quelques questions à approfondir

Tout d'abord, les actions de plaidoyer ayant des entreprises comme cible principale font partie du champ des relations entre ONG et entreprises et correspondent à des formes d'action des membres du GI face à certains enjeux de la mondialisation (crise alimentaire, politiques commerciales, corruption, etc.). Néanmoins, la réflexion préparatoire à la journée s'est principalement centrée sur les différentes formes de partenariat existant avec les entreprises.

L'atelier de 2007 avait permis de dégager un certain nombre de conclusions sur ces partenariats, résumées dans le tableau ci-après.

⁵ Pour élaborer une première typologie, près d'une quarantaine de références (rapports, articles, etc.) sur le thème des partenariats ONG-entreprises ont été identifiés...

⁶ Ce chantier, mené dans le cadre d'un cofinancement MAE, a été confié à l'IRAM et conduit par un groupe de travail (Anne-Françoise Thierry-ESSOR, Gabrielle de Agueda-AVSF, Isabelle Hanquiez-APDRAF, François Doligez-IRAM, Jean-Philippe Fontenelle-GRET, Olivier Thomé-CIEDEL) avec l'appui d'une stagiaire (Edite Choro).

⁷ Cf. texte de E. Choro dans le dossier préparatoire.

⁸ Cf. programme détaillé de la journée.

Principales conclusions du Groupe Initiatives sur le partenariat avec les entreprises⁹

Même si elles sont difficiles et longues à construire, les relations avec les entreprises présentent **des avantages** :

- Pour les ONG : diversification des ressources financières, développement de nouvelles compétences, accroissement de la notoriété, ...
- Pour les activités de l'entreprise : un meilleur impact social et environnemental.

Un préalable indispensable : **poser et analyser clairement les problèmes** que peut poser ce nouveau type de partenariat.

- La réputation de l'entreprise et son impact sur les parties prenantes de l'ONG (les salariés, les bénévoles, les donateurs, ...).
- Les intentions de chacune des parties.
- La cohérence des activités de l'entreprise avec l'objet social et les valeurs de l'ONG.
- La latitude dont dispose l'ONG pour modifier la demande initiale.
- Le poids de ce partenariat dans les ressources totales de l'ONG.
- Les capacités techniques de l'ONG à répondre à la demande de la firme.

Des **questions difficiles** peuvent survenir au cours du partenariat :

- Comment gérer la situation si l'entreprise utilise l'image de l'ONG comme caution ?
- Comment vérifier que le partenariat est toujours dans la ligne définie au départ ?
- Face aux déséquilibres de taille, comment agir si l'entreprise ne respecte pas le contrat initial ?

Et au terme du partenariat :

- Comment gérer un partenariat qui se serait mal passé ?
- Si le bilan de la relation est positif, comment définir la suite ?

La formalisation des valeurs et principes d'action de l'ONG (dans une charte, p. ex.) est utile :

- Référentiel des parties prenantes de l'ONG pour analyser le partenariat (avant, pendant et à la fin).
- Renforcement de la confiance des entreprises à l'égard de l'ONG.

Concertation et transparence sont indispensables : entre les parties prenantes de l'ONG ; entre l'ONG et l'entreprise.

Ces processus de préparation et d'accompagnement nécessitent du temps et des compétences, qui ont un coût.

La journée d'études sera l'occasion de discuter et d'approfondir ces premières conclusions. Mais, au-delà, les questions ouvertes aux débats sont très nombreuses. Parmi celles abordées dans les travaux préparatoires, et sans rentrer dans les questions spécifiques à chaque type de partenariats, on peut évoquer :

- En amont des partenariats, de nombreuses interrogations s'expriment à propos de la régulation du développement durable à l'échelle mondiale et, plus spécifiquement, de la « gouvernance privée » et du rôle de la société civile dans le contrôle et l'orientation des grandes entreprises mondialisées¹⁰. Est-ce que ce type de régulation peut se substituer aux pouvoirs publics, notamment en cas de défaillance de ces derniers comme dans de nombreux pays du Sud ? Dans quel cadre (égalité d'accès aux droits, lutte contre les discriminations), jusqu'où et avec quelles limites ?
- Quelles sont les conditions de réussite de ces différents types de partenariats, comment les construire, quel est le rôle de chaque acteur au sein des ONG (bénévoles, salariés, conseil d'administration) comme des entreprises, en intégrant les organisations syndicales comme parties-prenantes de ces dernières ? Plus spécifiquement, quelles peuvent être les bases de la gouvernance de ce type de partenariat : informations, codes et normes éthiques, rôles des différents acteurs au Nord comme au Sud, instances de suivi et de contrôle ?

⁹ Extrait de la synthèse présentée par J. Coste lors du Forum des ONG avec le Groupe TOTAL-SA.

¹⁰ Cf. texte de M. Capron dans le document préparatoire.

- Comment combler les asymétries propres à ce type de partenariat ? En termes de pilotage des activités et de gouvernance, mais aussi de financement ? Certaines ONG se déclarent hostiles au financement des entreprises afin de préserver leur autonomie. D'autres en font un enjeu de professionnalisation des actions engagées et de diversification de leurs sources de financement ou de moyens d'actions (mécénat de compétences), notamment face à la diminution de l'aide publique au développement.
- Comment les partenariats réussis peuvent-ils « changer d'échelle » ? Peuvent-ils réellement toucher le cœur d'activité et le modèle économique des grandes entreprises (social business) ? Ouvrent-ils à des enjeux plus globaux liés au processus de mondialisation (normes internationales en matière d'investissement étranger, mode de financement du développement, etc.) ou à la refondation de politiques publiques inclusives au Sud (via le partenariat public-privé dans le domaine des services par exemple).

Dans le prolongement de la journée, il est donc probable que le GI soit amené à poursuivre la réflexion et à élargir l'espace de dialogue, à la fois interne et externe, autour de ces nouveaux enjeux liés au développement des partenariats ONG – entreprises.



PROGRAMME DE LA JOURNEE

LES RELATIONS ONG~ENTREPRISES : L'EXPERIENCE DU GROUPE *INITIATIVES*

Journée d'études organisée par le Groupe *Initiatives*

www.groupe-initiatives.org

Le 09 septembre 2008 au Jardin Tropical, Nogent-sur-Marne

A partir d'une analyse du contexte et de regards croisés (ONG, Entreprises, Syndicats, participants extérieurs), mise en débat des expériences de partenariat des membres du GI avec des entreprises pour en tirer pistes et recommandations futures

9h00– 9h 30 : Accueil des participants

CONTEXTE : DEVELOPPEMENT DURABLE ET TYPOLOGIE DES RELATIONS ONG-ENTREPRISES

Comment se positionnent les grandes entreprises face aux enjeux du développement durable? Comment, dans ce cadre, analyser l'émergence et la diversité des relations entre associations de coopération internationale et entreprises ?

9h30-10h : Présentation des objectifs et du déroulement de la journée
Introduction sur le développement durable et le rôle des entreprises dans le développement

Intervenants pressentis : François Doligez (IRAM) et Michel Capron (IRG-Université Paris Est)

10h00-10h45 : Exposé et débat sur l'émergence des relations ONG~Entreprises

Intervenants pressentis : Edite Choroa et Marcial Cozette (CFIE)

Avec débat en plénière

- Les principales motivations associées aux relations ONG ~Entreprises
- Présentation d'une typologie des relations ONG ~ Entreprises
- Positionnement et expériences des membres du Groupe Initiatives

15 min de pause

EXPERIENCES DE PARTENARIAT ENTRE MEMBRES DU GI ET ENTREPRISES

Présentation croisée de leur historique, analyse de leur place dans les stratégies des deux partenaires, discussion sur les problèmes rencontrés. Réflexions et débats sur le devenir des expériences et leurs perspectives de « montée en généralité » (politiques publiques, régulations internationales, stratégies des entreprises globalisées) pour un effet levier significatif sur les enjeux de développement

11h00- 12h30 : Présentation et discussion des études de cas

Présentation des études de cas par un double éclairage (ONG et entreprise) et débat en plénière avec un discutant extérieur

Etudes de cas 1 et 2: Mécénat financier / Parrainage / Produit partage / Concertation
Dialogue / Information-Formation

«Essor~La Redoute » et «AVSF~Vétoquinol »

12h30 – 13h30 : Déjeuner

13h30 – 15h00 : Présentation et discussion des études de cas

Présentation des études de cas par un double éclairage (ONG et entreprise) et débat en plénière avec un discutant extérieur

Etudes de cas 3 et 4: Echanges de compétences
(mécénat de compétences et développement sociétal)

«Gret~Accenture » et «Iram~Total-SA »

15h00 – 15h45 : Présentation et discussion des études de cas

Présentation des études de cas par un double éclairage (ONG et entreprise) et débat en plénière avec un discutant extérieur

Etude de cas 5: Accès aux biens et services pour le plus grand nombre
avec les programmes d'accessibilité

«Gret~Danone »

15 min de pause

SYNTHESE ET PERSPECTIVES

16h00 – 17h00 : Synthèse et perspectives des études de cas avec des regards croisés entre les membres du GI et représentants de différentes parties prenantes (ONG, Entreprises, syndicats, représentants Sud)

Intervenants pressentis : représentants GI, représentants autres ONG de solidarité internationale, Syndicats, Institut d'entreprises, Représentants Sud avec débat en plénière

Emergence et typologie des relations entre ONG et entreprises

*Exposé sur l'émergence des relations ONG~Entreprises - 9 septembre 2008
Edite Choroa , IRAM stagiaire¹*

Les relations entre les ONG et les entreprises sont en pleine évolution. Par le passé, ces relations étaient perçues comme conflictuelles, les ONG se positionnant en « redresseurs de torts » et les entreprises en acteurs uniquement préoccupés par le profit de l'actionnaire, au détriment des autres parties prenantes. Depuis quelques années, cette représentation caricaturale a évolué vers une multiplication de partenariats ONG~Entreprise qui vont du mécénat au partenariat stratégique « gagnant-gagnant » : l'ONG voit certaines de ses préoccupations prises en considération par l'entreprise tandis que celle-ci améliore son image et est mieux considérée par ses parties prenantes.

Cette évolution des partenariats peut s'expliquer par différents facteurs :

- ❖ L'émergence de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) : face aux enjeux de la globalisation et à la perte de leur légitimité auprès de la société civile, les entreprises sont soumises à une pression croissante de leur environnement et de leurs parties prenantes en faveur d'un comportement socialement et écologiquement responsable. Dans ce contexte, les entreprises estiment qu'un partenariat avec des organisations représentatives de la société civile, les « ONG », pourrait leur permettre de retrouver une légitimité « citoyenne » et de mieux identifier et de réduire les risques environnementaux, sociaux, économiques et politiques associés à leurs activités.
- ❖ L'essor de l'Investissement Socialement Responsable (ISR) depuis les années 1990 a mis en évidence la valorisation financière d'un actif immatériel: la réputation ou l'image de l'entreprise. L'ouverture à la « société civile » en général, et aux ONG en particulier, est favorablement considérée par les agences de notation sociale et environnementale, et peut faciliter l'accès aux indices « éthiques ».
- ❖ L'évolution du positionnement de nombreuses ONG : en raison de la forte médiatisation de la RSE, les ONG peuvent envisager le développement de nouveaux types de partenariat avec les entreprises et d'ailleurs la grande majorité des ONG² considèrent que logique d'entreprise et responsabilité sociale peuvent aller de pair et sont donc demandeuses de contacts avec les entreprises.
- ❖ Les incitations fiscales : en particulier la loi du 1er Août 2003, dite «Loi Aillagon», qui, à travers des avantages fiscaux, a encouragé les entreprises à soutenir les projets associatifs par du mécénat

Le texte ci-dessous est un document de synthèse articulé autour de trois points:

- les motivations, les contraintes et les risques des relations ONG~Entreprises,
- une typologie des relations,
- le positionnement des membres du GI

¹ En remerciant les relecteurs : Gabrielle de Agueda, François Doligez, Jérôme Coste, Olivier Maurel et Michel Capron pour leurs commentaires sur les versions antérieures

² Etude menée par Man-com /Ecodurable, 2003

I. Motivations, contraintes et risques

Il peut être intéressant pour aider à la réflexion des participants à cette journée d'étude de définir les principales motivations, ainsi que les contraintes et les types de risques associés aux relations ONG ~ Entreprises.

1. Pour les ONG, la motivation principale est de disposer de plus de moyens pour réaliser leurs missions. Les ONG souhaitent se rapprocher des entreprises car elles prennent conscience que, dans un certain nombre de cas, leur action serait plus efficace dans le cadre d'un dialogue que dans celui d'une opposition.

Motivations :

- Augmenter les financements pour réaliser des actions de plus grandes envergures.
- Diversifier les sources de financement, donc préserver leur indépendance :
 - i. Les ressources des ONG proviennent à la fois des fonds privés et des subventions publiques. La collecte de fonds auprès des particuliers est un processus long et fragile.
 - ii. En revanche, certaines ONG font du refus de tout financement provenant des entreprises une question de principe. Cette ligne de conduite leur permet de préserver leur indépendance et de se prémunir d'éventuelles restrictions financières.
- Aider l'entreprise dans sa démarche sociale ou environnementale.
- Mieux appréhender les enjeux et le fonctionnement des entreprises.
- S'appuyer sur la notoriété de l'entreprise pour promouvoir les valeurs de l'ONG et disposer d'un relais supplémentaire pour la diffusion des messages.
- Disposer de moyens supplémentaires pour réaliser un projet : ressources financières, compétences spécifiques, apport technologique,...
- Encourager les entreprises à améliorer leurs pratiques en matière sociale et environnementale.

Contraintes :

- Conserver son indépendance.
- Etre vigilant sur les impacts directs et indirects, à court et à long terme des actions induites par cette relation.
- Communiquer en interne et en externe sur la relation, de manière à maintenir la transparence sur la réalisation des actions.
- Veiller au respect des valeurs propres à l'ONG (exprimées dans une charte ou tout autre document définissant l'éthique de l'ONG).

- Mettre en place des moyens internes pour suivre ces relations et leurs impacts éventuels sur l'image de l'ONG.
- Fixer les objectifs, les domaines d'action, les indicateurs et les procédures retenues.

Risques :

- Conflit d'intérêt.
- Instrumentalisation de l'ONG par l'entreprise, par exemple pour déstabiliser une entreprise concurrente.
- Création de divergences d'opinion au sein de l'ONG.
- Remise en cause de la réputation de l'ONG :
 - i. L'ONG peut être accusée de légitimer les pratiques de son partenaire.
 - ii. En cas de scandale impliquant son partenaire, son image publique peut se dégrader auprès de ses donateurs, de ses adhérents.
- Perte de crédibilité auprès de ses bénéficiaires, du public, des autres ONG,...
- Dépendance financière.

2. Pour l'entreprise, la relation avec l'ONG est une démarche intégrée dans une dynamique de RSE.

Motivations :

- Bénéficier de l'expertise des ONG sur des problématiques sociales et environnementales dont l'entreprise n'est pas familière.
- Témoigner de sa volonté d'initier ou de conforter une démarche RSE : le partenariat avec des ONG est un des moyens qui permet à l'entreprise d'agir de manière plus responsable.
- Identifier et réduire les risques environnementaux, sociaux, économiques, juridiques et politiques associés à son activité.
- Valoriser son image auprès de ses parties prenantes (ses clients, ses salariés, les médias, la société civile...) :
 - i. La valorisation de l'image intègre la stratégie de marketing : l'image « responsable » devient un avantage concurrentiel lorsqu'une partie du marché surpondère ce critère dans son comportement

économique « buycott³ ». En France, une enquête⁴ du Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie (Crédoc) indiquait que 26 % des consommateurs interrogés déclarent avoir déjà refusé d'acheter un produit pour une raison « citoyenne ».

- ii. La valorisation de l'image augmente la valeur d'un actif immatériel et peut faciliter l'accès aux indices « éthiques » comme le FTSE4Good ou le Dow Jones Sustainability Index.
 - iii. Cette stratégie de valorisation de l'image peut renforcer « l'affectio societatis » qui lie l'entreprise à ses salariés.
- Sensibiliser les parties prenantes aux valeurs extra-financières de l'entreprise.
 - Créer une dynamique positive avec ses salariés sur des enjeux RSE (cohésion sociale).
 - Faciliter et pérenniser ses implantations à l'étranger (« Licence to operate »), par une meilleure prise en compte des contextes propres au pays :
 - i. Certaines multinationales ont choisi de coopérer intensivement avec des ONG locales, en Afrique notamment, jugeant que leur connaissance du terrain était de nature à rendre plus facile, pour le groupe, l'intégration à la culture des pays d'implantation.
 - ii. La stabilité du territoire sur lequel opère une entreprise est une condition importante de son propre développement durable. Le partenariat avec les ONG présentes sur le territoire où elle exerce son activité permet à l'entreprise d'avoir une implantation pérenne.
 - Sortir à terme d'une situation de crise.
 - Avoir des réponses innovantes pour intégrer les demandes de l'entreprise.

Contraintes :

- Maîtriser les coûts.
- Posséder les compétences nécessaires pour ce type de relation.
- Maîtriser la qualité du partenariat, ce qui implique la mise en place d'outils d'évaluation.
- Communiquer régulièrement avec l'ONG.

³ Le consumérisme politique vise à restituer dans le débat politique l'engagement des consommateurs qui choisissent des producteurs et des produits en fonction de considérations éthiques et politiques. Le *boycott* et le *buycott* représentent les deux formes du consumérisme politique. L'action du *buycott* cherche à promouvoir la production et la consommation de produits qui font l'objet d'une certification de leur valeur éthique.

⁴ Régis Bigot, La consommation « engagée » : mode passagère ou nouvelle tendance de la consommation ?, CREDOC, décembre 2002

- Partager les valeurs de l'ONG.
- Gérer la confidentialité des informations sensibles.
- Acquérir une connaissance des ONG, de leur domaine d'intervention et d'expertise.
- Satisfaire la forte attente de transparence des ONG.

Risques :

- Conflit d'intérêt.
- Accroissement de l'exposition à des attaques potentielles car ses activités font l'objet d'une veille constante :
 - i. Le partenariat n'est pas une « police assurance » contre une campagne menée par son partenaire ou par d'autres ONG ou d'autres types d'acteurs comme les médias, l'opinion publique...
- Intensification de la concurrence par une fuite d'informations.
- Risque de réputation.
- Instabilité de l'ONG si la proportion de bénévoles est trop importante.

Quelles que soient leurs motivations, les partenaires ont un objectif commun « réaliser un projet qui ne peut naître que de la synergie ONG~Entreprise ».

II. Typologie des relations

Dans le cadre de cette synthèse, nous avons choisi d'établir une typologie sur les modalités de relations entre l'ONG et l'entreprise et non des acteurs. Les principales typologies employées le plus communément ont été étudiées (cf annexe 1). Vous trouverez dans le tableau ci-dessous une synthèse des termes employés accompagnés d'une courte définition.

Type de positionnement	Catégorie	Sous-catégorie	Description
Plaidoyer	Incitation - Médiation : l'ONG identifie des mauvaises pratiques ou des violations provenant de l'entreprise. L'ONG sensibilise l'entreprise à un problème touchant l'intérêt général.	Veille - Interpellation - Sensibilisation	L'ONG attire l'attention sur un sujet d'intérêt général sans automatiquement viser une entreprise en particulier
	Opposition: l'ONG alerte l'opinion publique et les politiques sur des mauvaises pratiques provenant d'entreprises et avance des propositions en vue de modifier la législation ou/et les comportements.	Contestation - Dénonciation - Manifestation	L'ONG monte des campagnes pour déstabiliser des entreprises dont elle refuse les pratiques. Ce type de campagne est lancé sans préavis par l'ONG qui espère ainsi mobiliser l'opinion publique et faire évoluer l'entreprise visée vers des pratiques plus responsables.
		Appel au Boycott	Les appels au boycott n'entraînent pas seulement des diminutions de vente, mais attaque aussi l'image de l'entreprise
		Lobbying	« le lobbying est une activité qui consiste à procéder à des interventions destinées à influencer directement ou indirectement les processus d'élaboration, d'application ou d'interprétation de mesures législatives, normes, règlements et plus généralement, de toute intervention ou décision des pouvoirs publics »
Collaboration	Mécénat ou Philanthropie de l'entreprise: Contribution de l'entreprise aux activités de l'ONG. Séparation claire avec la stratégie de l'entreprise «un soutien matériel apporté à une oeuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un intérêt général, sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire».	Mécénat financier	Il peut s'agir de cotisations, de subventions, d'apports en numéraire.
		Mécénat en nature	L'action de l'entreprise consiste en la remise d'un bien, de marchandises, en l'exécution de prestations de services, en la mise à disposition de moyens matériels...
		Mécénat technologique	Il consiste à mobiliser le savoir-faire, le métier de l'entreprise au bénéfice de l'association aidée.
		Mécénat de compétences	Il s'agit de la mise à disposition de compétences de salariés de l'entreprise, sous forme de prêt de main d'œuvre de courte ou longue durée pour la réalisation des projets de l'ONG.
	Communication / Marketing: Contribution de l'entreprise aux activités de l'ONG dans le but d'améliorer la communication de l'entreprise et favoriser ses ventes «un soutien matériel apporté à une manifestation, à une personne, à un produit ou à une organisation en vue d'en retirer un bénéfice direct»	Sponsoring / Parrainage	Le sponsoring ou parrainage consiste en une aide financière, matérielle, logistique ou de conseil de la part d'une entreprise. Les dépenses de parrainage-sponsoring sont assimilées à des dépenses de nature publicitaire... Le parrainage-sponsoring répond à une démarche commerciale explicitement calculée et raisonnée : sa retombée doit être quantifiable et proportionnée à l'investissement initial.
		Produit-partage	Le produit-partage est une activité commerciale dans laquelle une entreprise et une ONG s'associent pour construire une image, un service ou un produit en vue d'en retirer un bénéfice mutuel
	Collaboration opérationnelle: projet intégré dans la stratégie (niveau micro) de l'entreprise et dans les missions de l'ONG avec échange de connaissances et d'expertises. Il s'agit d'un travail commun avec des objectifs partagés dans une même direction qui entraînent la construction de relations durables	Concertation - Dialogue	Mener une réflexion commune sur les thématiques Développement Durable
		Information - Formation	L'ONG collabore avec l'entreprise afin de sensibiliser ou de former le personnel de l'entreprise sur certaines thématiques
		Autres Prestations	Prestation d'achat de service et d'expertise auprès des ONG: définition et mise en œuvre d'une politique RSE, rédaction d'un code de conduite, d'une charte...
		Evaluation - Audit - Conseil	- L'ONG apporte ses compétences et son savoir faire à l'entreprise (innovations méthodologiques pour améliorer la qualité des projets (capitalisation) - Prestation de l'ONG pour prévenir et corriger les externalités négatives de l'entreprise: définition d'indicateurs de suivi, de progrès, de pilotage
		Programme sociétal / Développement local	Mise en place de programmes socio-économiques souvent dans les domaines éducatifs et sanitaires: participation à la conception et mise en œuvre d'un projet, accompagnement sur le terrain
		Programme d'accessibilité	Co-production de nouveaux modèles de développement économique destinés à favoriser l'accès de biens de première nécessité au plus grand nombre

Cette typologie propose deux types de positionnement :

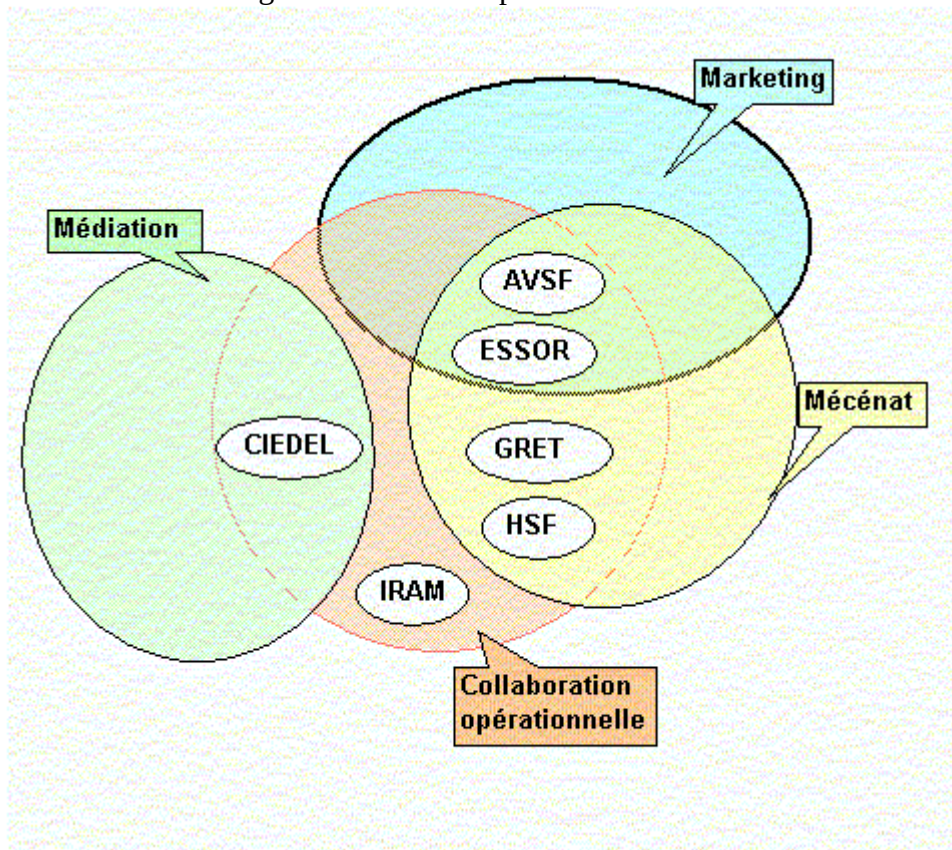
- le plaidoyer,
- la collaboration.

La collaboration n'est pas exclusive de la position de plaidoyer et vice versa : certaines grandes ONG les combinent, avec des pondérations variables. Les deux positionnements apparaissent plus complémentaires qu'antagonistes : c'est l'application de la **diversification des stratégies d'influence**. Une ONG réputée pour ses campagnes d'opinions et de lobbying peut être amenée à dialoguer avec une entreprise, à participer à l'amélioration de ses pratiques. D'après une étude du cabinet Covalence, sur neuf cas où un plaidoyer a été exercé sur des entreprises par des ONG, sept ont débouché ultérieurement sur une collaboration.

Auparavant, les rapprochements entre l'ONG et l'entreprise étaient réduits à des flux unilatéraux telles que le mécénat, orienté uniquement vers l'activité de l'ONG, ou le plaidoyer, orienté uniquement vers l'activité de l'entreprise. Depuis quelques années, ces rapprochements tendent vers une nouvelle forme de relation « la collaboration opérationnelle » mobilisant un échange entre les cœurs de métier respectifs des deux parties.

III. Positionnement des membres du GI

Une enquête auprès des membres du GI a permis de déterminer leur positionnement actuel dans leurs relations avec les entreprises (cf annexe 2). Le résultat global de cette étude est représenté graphiquement ci-dessous à partir des 4 types de relation identifiés : médiation – mécénat – marketing – collaboration opérationnelle



Les relations de AVSF avec les entreprises sont majoritairement de type mécénat avec le « mécénat financier » (57 %), suivies du marketing « produit-partage » qui s'impose d'ailleurs en 2008.

Les relations de HSF avec les entreprises sont majoritairement de type mécénat, principalement avec le « mécénat nature » et le « mécénat de compétences ».

Les relations du GRET et de ESSOR avec les entreprises sont équilibrées entre le mécénat et la collaboration opérationnelle. En 2008, ESSOR développe davantage les relations de type collaboration opérationnelle.

Les relations du CIEDEL avec les entreprises sont majoritairement de type collaboration opérationnelle et exceptionnellement de la médiation, de manière indirecte.

Les relations de l'IRAM avec les entreprises sont uniquement du type collaboration opérationnelle avec principalement le « programme sociétal / développement local ».

Seules les ONG GRDR et APDRA-F n'ont aucune relation avec les entreprises

Conclusion

Perspectives des relations entre les entreprises et les ONG

Malgré les rapprochements intervenus au cours des dernières années, une certaine méfiance réciproque subsiste suite à la différence culturelle qui existe entre les deux acteurs. Historiquement, les ONG se sont fondées sur une culture du militantisme et de l'action civique hostile à l'entreprise et sont réputées méconnaître les contraintes du marché économique. L'entreprise, quant à elle, a la réputation de se préoccuper uniquement d'améliorer son profit au détriment de la dégradation de l'environnement ou des conditions de travail dans les pays de développement. Cette méfiance est alimentée par une méconnaissance réciproque.

La situation des ONG, notamment les membres du GI, face aux entreprises s'est complexifiée, notamment pour gérer les contraintes économiques. Les ONG disposent en effet de très peu de moyens pour fonctionner or, de nombreuses entreprises sont disposées à les aider financièrement via des partenariats. Les ONG restent néanmoins très vigilantes sur les risques d'instrumentalisation.

Le partenariat doit reposer sur le respect mutuel des différents acteurs et sur une bonne réciprocité en termes de responsabilité et de transparence.

Par ailleurs, les syndicats considèrent la relation ONG~Entreprises comme un outil de dialogue entre les partenaires sociaux sur les questions RSE, cependant certains craignent que le dialogue social disparaisse au bénéfice du dialogue sociétal.

En conclusion, l'évolution des relations ONG~Entreprise s'annonce difficile mais nous pouvons espérer qu'une meilleure connaissance réciproque induira des partenariats de plus en plus efficaces et de plus en plus satisfaisants.

Annexe 1 : Les principales typologies des relations identifiées

1. Typologie des relations selon l'étude de Mach Antoine

Types de relations entre ONG et entreprise		Illustrations	Rôle des ONG
Pression	Institutionnelle	Lobbying dans les institutions nationales et internationales	Critique
	Informelle	Manifestations, de Seattle à Gênes	
	Ciblée	Campagnes de sensibilisation, boycotts	
Partenariat	Orienté vers l'activité de l'entreprise	Labels, codes de conduite, certification sociale, soutien à une initiative individuelle	Soutien/expert
	Orienté vers l'activité de l'ONG	Sponsoring, marketing lié à une cause	Soutien
Évaluation	Indirecte	Les campagnes de pression et les partenariats reliant les ONG et entreprises sont pris en compte par les organes d'évaluation de la performance sociale de l'entreprise	Expert
	Directe	Des ONG créent ou collaborent avec des agences d'évaluation de la performance sociale des entreprises	

Source : Antoine Mach, *op. cit.*, p. 124.

2. Typologie des relations selon l'étude du Cabinet SustainAbility (GB)

Positionnement / Mode d'action	Critique → Punir	Critique / Coopératif → Inciter	Coopératif → Collaborer
Actions ciblées	<i>Orques</i> Greenpeace ; Global Exchange	<i>Pleuvres</i> FIDH, Amnesty	<i>Dauphins</i> Habitat for Humanity ; UNITAR ; Essor ; Care ; Aïna ; Plan International
Actions « sectorielles » (secteur thématique ou géographique)	<i>Requins</i> Attac ; Burma Campaign sur la présence d'entreprises en Birmanie ; CorpWatch	<i>Rais</i> Clean Clothes Campaign, Collectif de l'Éthique sur l'Étiquette, Oxfam	<i>Oraries</i> WWF ; ECPAT ; UNICEF ; Tetraktys ; Max Havelaar, Pro Natura

Commentaires quant à cette cartographie :

Le 1er type est qualifié de « critique », les ONG étant ici dans une logique de **dénonciation** des entreprises ayant une activité qui directement ou indirectement contribuent à créer ou à entretenir des situations que l'ONG tente de résoudre.

- **Orques :**

Il s'agit ici des ONG qui lancent des campagnes visant **certaines entreprises** et **certains aspects de leur comportement** en fonction des critères (environnementaux, sociaux...) retenus par l'ONG. En exerçant ainsi une pression ciblée, les ONG disposent d'un pouvoir réel sur les entreprises.

- **Requins :**

Les ONG de ce profil attaquent **l'ensemble** des acteurs (et non un acteur en particulier) jugés néfastes sur une thématique particulière (pauvreté, régime non démocratique...). Ces ONG, dites parfois « politiques », cherchent à promouvoir des changements ponctuels dans la conduite des entreprises en s'appuyant sur les relais médiatiques, la sensibilisation du public, la participation des consommateurs et le lobbying. Elles font également peser sur les entreprises de graves menaces.

Le 2ème type de positionnement identifié dans notre schéma correspond aux ONG qui visent à inciter les entreprises à changer leurs pratiques, via une **alternance entre pression et partenariat**, de façon plus constructive qu'obstructive. Par exemple, la FIDH dit s'intéresser aux pratiques des entreprises multinationales « à travers une réponse réactive (dénoncer) et une réponse préventive (accompagner) ».

Les ONG quittent ici « l'opposition » pure pour jouer un rôle « dominant », ce qui implique une étape supplémentaire : contribuer à l'élaboration de solutions aux problèmes identifiés.

- **Pieuvres :**

Il s'agit ici des ONG qui ciblent des entreprises aux problématiques en lien avec l'expertise de l'ONG, pour les obliger à transformer leurs pratiques internes.

- **Raies :**

Dans ce cas de figure, les ONG opèrent une veille sur les secteurs sensibles (textile par ex.), et alternent entre offre de compétences et menace de dénonciation. Par exemple, la *Clean Clothes Campaign* (CCC) représente à la fois une pression (visant l'ensemble des marques et distributeurs de vêtements) et un partenariat (3 entreprises participent à un projet pilote d'application du code de conduite CCC).

Le 3ème type de positionnement concerne les ONG qui **collaborent** avec des entreprises pour la définition et la mise en œuvre de programmes de développement. Rappelons que ce positionnement « coopératif » ne compromet pas l'indépendance des ONG : la plupart, comme le WWF, se réservent un droit de critique et de remise en question du partenariat.

- **Dauphins :**

Sont appelées « dauphins » les ONG qui travaillent avec les entreprises identifiées comme apportant une plus-value à l'action de l'ONG, en termes de produits, de savoir-faire ou de financement.

- **Otaries :**

Il s'agit ici des ONG qui travaillent avec les entreprises leur permettant d'obtenir des soutiens financiers et de diffuser de meilleures pratiques (promotion des droits humains, commerce équitable, développement local) sans restriction sur le choix de ces entreprises.

Dans ces deux derniers types de positionnement, de vraies opportunités sont offertes aux ONG pour participer de l'intérieur à un ajustement des pratiques des entreprises, en amenant leur expertise. L'émergence de tels partenariats entre ONG et entreprises -véritable défi a priori- constitue probablement l'un des horizons majeurs de développement des actions de RSE dans les pays émergents.

3. Typologie des relations selon l'étude Novethic

6 grands types ont été retenus :

- **Dénonciation, exposition** : les ONG montent des campagnes pour déstabiliser des entreprises dont-elles refusent les pratiques. Ce type de campagne est lancé sans préavis par l'ONG qui espère ainsi mobiliser l'opinion publique et faire évoluer l'entreprise visée vers des pratiques plus responsables selon les critères des ONG concernées ;
- **Interpellation, sensibilisation** : l'ONG attire l'attention sur un sujet d'intérêt général sans automatiquement viser une entreprise en particulier ;
- **Concertation, dialogue** : à titre individuel, l'ONG engage une relation avec l'entreprise. Au sein de structures multipartites réunissant entreprises, ONG, syndicats, collectivités locales, institutions nationales et internationales, les parties prenantes mènent une réflexion commune sur les thématiques de développement durable et les directions à donner à leurs actions respectives ;
- **Formation/information des salariés** : l'ONG collabore avec l'entreprise afin de sensibiliser ou de former son personnel sur certaines thématiques (droits de l'homme, environnement, etc...) ;
- **Partenariat ponctuel, produits partage** : il s'agit pour l'ONG de bénéficier d'un appui financier (souvent pour un projet de terrain précis) ou d'une partie du chiffre d'affaire issu de la vente d'un produit sur lequel, en échange, l'ONG appose son logo ;
- **Partenariat stratégique** : l'ONG est considérée comme un expert et met en place une collaboration en vue de permettre à l'entreprise d'améliorer ses pratiques et/ou de limiter son impact sociétal (environnement, droits de l'homme, politique d'engagement, etc...).

Annexe 2 : Recensement des relations entre les membres du GI et les entreprises
entre 2005-2008

Membres du GI	Type de relation	2005	2006	2007	2008
AVSF	Mécénat financier	1/ Terrena: le Comité d'entreprise de Terrena soutient le projet Bas Tocantins au Brésil (Développement durable de l'agriculture familiale) 2/ Coopérative EVEN: Café en Bolivie 3/ Crédit Agricole: Eau potable en Bolivie 4/ Crédit Mutuel: Financement du stand d'AVSF au SIA	1/ Terrena: le Comité d'entreprise de Terrena soutient le projet Bas Tocantins au Brésil 2/ Coopérative EVEN: Bolivie et Madagascar (formation d'éleveurs relais) 3/ Crédit Agricole: Madagascar (formation d'éleveurs relais) 4/ Crédit Mutuel: Outils de communication AVSF	1/ Coopérative EVEN: renforcement des projets Bolivie et Madagascar 2/ Crédit Agricole: Togo (relance élevage de porcs) 3/ Crédit Mutuel: don non-spécifique à un projet 4/ Vétoquinol: Santé animale au Mali 5/ Ethiquable: Renforcement des projets Pérou/Equateur 6/ Alstom: Insémination artificielle Venezuela	1/ Terrena: le Comité d'entreprise de Terrena soutient le projet Bas Tocantins au Brésil 2/ Vétoquinol: Santé animale au Mali 3/ Groupe Lea Nature: Préservation biodiversité au Brésil
	Sponsoring / Parrainage		Vétoquinol: prise en charge de la fabrication du livre de photographies, "Histoires sans faim" illustrant le travail de AVSF auprès des paysans du Sud		
	Produit-partage	Vétoquinol: soutient le projet sur santé animale à Arkhangai en Mongolie		1/ MBP: reforestation des réserves de Ticoporo et Caparo au nord du Venezuela, dans le cadre du projet Reservas, MBP s'engage à reverser 1 euro à AVSF pour toute cartouche recyclée achetée 2/ Ethiquable: Commercialise les produits des paysans du Pérou que soutient AVSF 3/ Veosearch: Commerce équitable en Amérique Latine	1/ MBP: reforestation en Haïti 2/ Jardineries Delbard: intégration agriculture/élevage au Sénégal 3/ Ethiquable: Commercialise les produits des paysans du Pérou que soutient AVSF 4/ Alcyon: santé animale en Mongolie 5/ Veosearch: commerce équitable en Amérique Latine
	Information - Formation	Champion: animation sur le Développement durable en magasin	Renault: Visite de notre projet à Cusco (s'insère dans un voyage organisé par le Comité d'Entreprise)		
	Programme sociétal / Développement local		Pfizer: sensibilisation à la grippe aviaire		

Membres du GI	Type de relation	2005	2006	2007	2008
HSF	Mécénat financier				SEVESEC (le service de l'eau + relation personnelle d'un de nos adhérent): aide sur les frais de fonctionnement
	Mécénat en nature			Canal de provenance: locaux équipés mis à disposition, possibilités de reprographie (de l'ordre de 10 000/an)	Canal de provenance: locaux équipés mis à disposition, possibilités de reprographie (de l'ordre de 10 000/an)
	Mécénat de compétences			Canal de provenance: possibilité de volontariat des salariés (chef de mission)	Canal de provenance: possibilité de volontariat des salariés (chef de mission)
	Produit-partage				Veosearch.com: soutien par la recherche web des internautes du monde entier
GRET	Mécénat financier	1/ Bouygues: projet de terrain sur Développement Social Urbain à Cuba 2/EDF: projet Electrification péri-urbaine au Maroc			Veolia Environnement: Projet d'assainissement "Zazou", recyclage déchets, en Mauritanie
	Mécénat technologique	1/ Aquassistance: Eau potable et Santé au Sénégal 2/Véolia (/Aquadev): Mirep Cambodge 3/Energie assistance: projet sur l'énergie au Cambodge		Veolia (/Aquadev): PACEPAS au Sénégal	
	Mécénat de compétences				Accenture: microassurance santé au Cambodge
	Autres Prestations			Danone: Etude pour produits céréaliers au Sénégal	
	Programme sociétal / Développement local	Sight And Life: NUTRIFASO au Burkina Faso et Fasevie au Vietnam	Sight And Life: NUTRIFASO au Burkina Faso et Fasevie au Vietnam	Sight And Life: NUTRIFASO au Burkina Faso et Fasevie au Vietnam	Sight And Life: NUTRIFASO au Burkina Faso
	Programme d'accessibilité			Danone/Blédina: projet Nutrimad à Madagascar	Danone/Blédina: projet Nutrimad à Madagascar

Membres du GI	Type de relation	2005	2006	2007	2008
CIEDEL	Veille - Interpellation - Sensibilisation			TOTAL (indirecte) / Secours Catholique : Etude d'impact de la campagne internationale de plaidoyer "Publish what you pay" sur la transparence des recettes au Congo-Brazzaville	
	Information - Formation				TOTAL : Débat sur l'éthique du multinationale (philosophe, coordinateur développement durable)
	Evaluation - Audit - Conseil			1/ TOTAL (indirecte): Etude d'impact de la campagne internationale de plaidoyer "Publish what you pay" sur la transparence des recettes au Congo-Brazzaville 2/ EDF: Capitalisation de 12 ans des réflexions et des actions dans le domaine de l'accès à l'énergie dans les pays en développement, et en particulier sur la thématique de l'énergie rurale décentralisée (parfois de source durable) et de la mise en place des sociétés de service décentralisées d'EDF	
IRAM	Information - Formation			ADOMA: Formation du personnel sur la culture du pays d'origine (Afrique de l'Ouest) de leurs clients immigrés	ADOMA: Formation du personnel sur la culture du pays d'origine (Afrique de l'Ouest) de leurs clients immigrés
	Autres Prestations		Crédit Agricole (/ ICAR): appui au programme de microfinance TIAVO à Madagascar		
	Programme sociétal / Développement local		TOTAL :accompagner la "professionnalisation" du sociétal local au sein du Groupe dans les pays non-OCDE	TOTAL :accompagner la "professionnalisation" du sociétal local au sein du Groupe dans les pays non-OCDE	TOTAL :accompagner la "professionnalisation" du sociétal local au sein du Groupe dans les pays non-OCDE

Membres du GI	Type de relation	2005	2006	2007	2008
ESSOR	Mécénat financier	1/ Suez: soutien actions sociales à Manaus 2/ Leroy Merlin: soutien mise en œuvre stratégies ESSOR de mobilisation au Brésil 3/ La Redoute: plantation et pépinière d'arbres à essence et d'arbres fruitiers au Brésil	1/ Suez: soutien actions sociales à Manaus 2/ Leroy Merlin: soutien mise en œuvre stratégies ESSOR de mobilisation au Brésil 3/ La Redoute: plantation et pépinière d'arbres à essence et d'arbres fruitiers au Brésil	La Redoute: plantation et pépinière d'arbres à essence et d'arbres fruitiers	La Redoute: plantation et pépinière d'arbres à essence et d'arbres fruitiers au Brésil
	Mécénat en nature	Suez: Services Eau dans les quartiers Manaus	Suez: Services Eau dans les quartiers Manaus		Carrefour: Volontariat pour formation marché du travail à Joao Pessoa
	Mécénat technologique	Suez: Adéquation services (technique+commercial) à populations à faibles revenus	Suez: Adéquation services (technique+commercial) à populations à faibles revenus		
	Mécénat de compétences	Suez: Mise en œuvre Alternatives pérennes d'accès aux services des plus démunis	Suez: Mise en œuvre Alternatives pérennes d'accès aux services des plus démunis		Carrefour: secteur RH
	Sponsoring / Parrainage	1/ Suez: Appui élaboration du document de capitalisation 2/ La Redoute: carte de vœux	Suez: Appui élaboration du document de capitalisation		
	Produit partage	La Redoute: sac bio			
	Concertation - Dialogue	1/ Suez: Conception projet 2/ Leroy Merlin: Dialogue sur stratégies	1/ Suez: Conception projet 2/ La Redoute: projet protection de l'environnement au Brésil	La Redoute: projet protection de l'environnement au Brésil	1/ Carrefour: Conception projet 2/ La Redoute: projet protection de l'environnement au Brésil
	Information - Formation	Suez: échanges de savoir-faire, d'approches des problématiques sociales, formation des cadres locaux d'entreprises	1/ Suez: échanges de savoir-faire, d'approches des problématiques sociales, formation des cadres locaux d'entreprises 2/ La Redoute: encourager la Responsabilité Sociale des Entreprises au Brésil	La Redoute: encourager la Responsabilité Sociale des Entreprises au Brésil	1/ Carrefour: Echanges des pratiques entre ONG locales et entreprises 2/ La Redoute: encourager la Responsabilité Sociale des Entreprises au Brésil
	Autres Prestations	Suez: Appui à la diffusion méthodologique au sein de l'entreprise	Suez: Appui à la diffusion méthodologique au sein de l'entreprise		
	Evaluation - Audit - Conseil	Suez: identification des bonnes pratiques et des leçons apprises	Suez: identification des bonnes pratiques et des leçons apprises		Carrefour: identification des bonnes pratiques et des leçons apprises

4. Fiches des études de cas ONG~Entreprises du GI

ESSOR ~ La Redoute		
Secteur		Mobilier en bois
Partenaires	Entreprises / Activité	Redcats : "Home shopping", Société du Groupe PPR, Départements Maison et Techniques des enseignes françaises participant au projet : La Redoute, La Maison de Valérie et Vert Baudet : vente à distance
	ONG / Activité	ESSOR , Association de Solidarité Internationale française, créée en 1992 dans le but d'aider les populations les plus démunies à acquérir les moyens nécessaires pour améliorer durablement leurs conditions de vie en milieu urbain et rural, à travers une douzaine de projets de développement rural et gestion des ressources naturelles, d'éducation, de formation et d'insertion professionnelle, d'accès à l'eau, ..., au Brésil, Mozambique, Cap-Vert et Tchad .
Date de début de la relation		2003
Date de fin de la relation		en cours
Initiateur de la relation		Première discussion dans le cadre de relations amicales entre la directeur ESSOR et le département "Maison et Technique" de La Redoute
Catégorie de la relation		Mécénat / Marketing / Collaboration opérationnelle
Sous-catégorie de la relation		Mécénat financier / Parrainage / Produit partage / Concertation-Dialogue / Information-formation
Actions réalisées	X	1/ Sensibiliser et former le personnel et le grand public sur les thèmes de la RSE
		2/ Sensibiliser et former la population locale
		3/ Définir et mettre en place une politique RSE
		4/ Apporter des expertises - des connaissances spécifiques
		5/ Définir des indicateurs de progrès
	X	6/ Mettre à disposition des moyens financiers
		7/ Mettre à disposition des moyens humains et/ou techniques
	X	8/ Mettre à disposition des compétences
		9/ Accompagner sur le terrain
	X	10/ Suivre et évaluer le projet
	X	11/ Définir une stratégie de vente
Contexte		Essor intervient dans le Nord et le Nordeste brésilien depuis 92 sur des projets de développement rural. La Redoute importe une grande partie de son mobilier en bois du Sud du Brésil, issu de plantation. Il a été décidé entre ESSOR et La Redoute en France que la Redoute verse 1,5% de son CA au Brésil sur un projet de reboisement d'ESSOR et que ses fournisseurs brésiliens versent 1% aux partenaires brésiliens d'ESSOR impliqués dans le projet, participant ainsi à la politique globale de la Redoute de protection de l'environnement.
Etapas / Déroulement sur l'élaboration de la relation		- 2003-2005 : plantation + pépinière d'arbres à essence et d'arbres fruitiers, 2006-2008 : poursuite du projet tel quel, - 2009-2011 : évolution du projet de reboisement vers un projet de protection de l'environnement et de régénération des berges.
Objectif de la relation		1/ Lutter contre la déforestation au Brésil 2/ Encourager la Responsabilité Sociale des Entreprises au Brésil
Contribution / Rôle de l'entreprise		- financement du projet, échanges de compétences, catalyseur/médiateur avec les fournisseurs brésiliens de meubles - sensibilisation du personnel
Contribution / Rôle de l'ONG		- mise en œuvre du projet et suivi, assistance technique sur la réalisation du projet aux ONG locales partenaires, médiation avec les ONG brésiliennes
Résultats / Bilan		- de 2003 à 2008 : Nb arbres plantés = 350 000 , Nb de plants produits = 250 250 , Nb de foyers touchés = 4 780 , dynamique lancée avec La Redoute sur l'échange de savoir-faire : appui sur la réalisation de la plaquette entreprise ESSOR, - Communication externe ESSOR : valorisation de l'expérience auprès d'autres partenaires entreprises, - Effets : prise de conscience des agriculteurs du Nord brésilien du réservoir limité des ressources naturelles, sur la création de revenus à partir des ressources naturelles, dynamique lancée autour de la production de plants et de la plantation d'arbres, - actions de communication externe par La Redoute : faible impact sur les activités d'ESSOR - Le projet participe à la politique de RSE de PPR bien que la zone d'approvisionnement en meubles de la Redoute et la zone d'intervention du projet soient très éloignées (pas un business project) - mauvaise exploitation de cette action par La Redoute en communication externe - bonne communication interne

AVSF / Vétquinol		
Secteur		Santé animale
Partenaires	Entreprises / Activité	Vétquinol - Laboratoire pharmaceutique vétérinaire
	ONG / Activité	AVSF - développement rural
Date de début de la relation		2005
Date de fin de la relation		2009
Initiateur de la relation		Vétquinol - Laboratoire pharmaceutique vétérinaire
Catégorie de la relation		Marketing/Mécénat
Sous-catégorie de la relation		Sponsoring / Produit partage / Mécénat financier
Actions réalisées	X	1/ Sensibiliser et former le personnel et le grand public sur les thèmes de la RSE
		2/ Sensibiliser et former la population locale
		3/ Définir et mettre en place une politique RSE
		4/ Apporter des expertises - des connaissances spécifiques
		5/ Définir des indicateurs de progrès
	X	6/ Mettre à disposition des moyens financiers
		7/ Mettre à disposition des moyens humains et/ou techniques
		8/ Mettre à disposition des compétences
		9/ Accompagner sur le terrain
		10/ Suivre et évaluer le projet
		11/ Définir une stratégie de vente
Contexte		Déjà partenaires de VSF en 1991 et 92 sur une opération pin, Vétquinol a recontacté AVSF pour monter un partenariat autour d'un produit partage en 2005. Vétquinol, entreprise du monde vétérinaire, souhaitait monter un partenariat et s'engager avec une association du monde vétérinaire.
Etapas / Déroulement sur l'élaboration de la relation		2005 : Produit partage autour de 2 antibiotiques fabriqués et commercialisés par Vétquinol. Les commerciaux présentaient, grâce à des fiches produits faites spécialement pour l'occasion, le produit et l'opération aux vétérinaires clients. Les fonds récoltés ont été destinés à un projet de santé animale en Mongolie. 2006 : Sponsoring. Vétquinol a financé la publication du livre de photographies "Histoires sans faim" qu'AVSF a ensuite vendu. Financement d'activités de santé animale. 2007 - 2009 Mécénat autour d'un projet de santé animale au Mali
Objectif de la relation		Financement d'actions en santé animale / partenariat pérenne / sensibilisation du personnel
Contribution / Rôle de l'entreprise		Moyens financiers pour des projets en santé animale Communication externe auprès de ses clients (livre, cartes de vœux) Relais d'information et de sensibilisation des salariés sur l'évolution des activités financées
Contribution / Rôle de l'ONG		Réalisation et suivi des actions en santé animale Communication externe (bailleurs, donateurs, site Internet) au sujet du partenariat. Production d'outils pour la sensibilisation des salariés (expo photos et film)
Résultats / Bilan		Très positif. Les résultats en termes de ressources financières sont très intéressants pour AVSF. Le plus important reste néanmoins la relation de confiance qui a été établie ainsi que l'envie de continuer à travailler ensemble.

GRET~Accenture

Secteur		Assurance - Développement de système d'information et de gestion
Partenaires	Entreprises / Activité	Accenture / entreprise internationale de conseil en management, technologies de l'information et externalisation
	ONG / Activité	GRET / Ong française de solidarité internationale créée en 1976
Date de début de la		premier contact avec la Fondation Accenture en février 2008
Date de fin de la relation		prévue fin 2010
Initiateur de la relation		salarié Accenture (qui a fait un volontariat sur SKY et nous a proposé de monter une demande pour la fondation)
Catégorie de la relation		Mécénat
Sous-catégorie de la		Mécénat de compétences
Actions réalisées		1/ Sensibiliser et former le personnel et le grand public sur les thèmes de la RSE
		2/ Sensibiliser et former la population locale
		3/ Définir et mettre en place une politique RSE
		☒ 4/ Apporter des expertises - des connaissances spécifiques
		5/ Définir des indicateurs de progrès
		6/ Mettre à disposition des moyens financiers
		☒ 7/ Mettre à disposition des moyens humains et/ou techniques
		☒ 8/ Mettre à disposition des compétences
		☒ 9/ Accompagner sur le terrain
		10/ Suivre et évaluer le projet
		11/ Définir une stratégie de vente
Contexte		Le programme SKY de micro-assurance santé au Cambodge est en pleine croissance. Son système d'information et de gestion (base de données adhérents, suivi des consultations et des risques) doit être développé pour accompagner cette croissance. Une définition claire des besoins de SKY et une analyse des solutions possibles (systèmes existants, partenariat, développement) doit être réalisée pour permettre à SKY de choisir le scénario le plus en adéquation avec ses perspectives de croissance.
Etapas / Déroulement sur l'élaboration de la relation		Un salarié d'Accenture a pris rendez-vous avec la fondation Accenture pour une présentation de SKY et de la demande de mécénat. Une réunion a eu lieu, avec la participation d'un représentant du Gret, pour porter cette demande. Celle-ci a été validée, un expert d'Accenture a été identifié et un entretien organisé avec le Gret. La convention de partenariat est en cours et l'expert a rejoint le terrain pour une durée de 4 mois.
Objectif de la relation		Appui à la définition des besoins et analyse des solutions disponibles pour l'extension du système d'information et de gestion de SKY
Contribution / Rôle de l'entreprise		Financement d'un expert confirmé pendant 4 mois sur le terrain, appuyé par une base arrière permettant: • La réalisation du cadrage de la solution cible au Cambodge par un consultant expérimenté • L'élaboration de l'architecture de la solution avec intervention depuis la France d'un architecte technique expérimenté
Contribution / Rôle de l'ONG		Encadrement du l'expert sur le terrain
Résultats / Bilan		Les résultats attendus pour le Gret sont d'ordre technique: • Cahier des charges • Dossier de choix (scenarii) • Dossier d'appel d'offre Pour Accenture, une communication en interne et une mention sur certaines communications de SKY, ainsi que la participation du Gret/d'Accenture comme invité ou comme intervenant aux différents événements ou aux actions que chacun organisera en matière de développement durable et de micro-financement (activités non programmées à ce jour).

IRAM~Total

Secteur		Energie
Partenaires	Entreprises / Activité	Coordination Développement Durable du Groupe TOTAL
	ONG / Activité	IRAM, ONG spécialisée dans l'accompagnement et la mise en œuvre de projets et programmes de développement, notamment dans le secteur rural, et créée en 1957
Date de début de la relation		2006
Date de fin de la relation		en cours
Initiateur de la relation		TOTAL sur recommandation de AgroParisTech
Catégorie de la relation		Collaboration opérationnelle
Sous-catégorie de la relation		Programme sociétal
Actions réalisées		1/ Sensibiliser et former le personnel et le grand public sur les thèmes de la RSE
		2/ Sensibiliser et former la population locale
		3/ Définir et mettre en place une politique RSE
	☒	4/ Apporter des expertises - des connaissances spécifiques
	☒	5/ Définir des indicateurs de progrès
		6/ Mettre à disposition des moyens financiers
		7/ Mettre à disposition des moyens humains et/ou techniques
	☒	8/ Mettre à disposition des compétences
	☒	9/ Accompagner sur le terrain
	☒	10/ Suivre et évaluer le projet
		11/ Définir une stratégie de vente
Contexte		Le Groupe TOTAL a engagé depuis l'intégration des activités de ELF, notamment en Afrique, une vaste politique de redéfinition de son "Business Case" dans le domaine du sociétal local et, dans ce cadre, cherche à organiser métiers, méthodes et procédures au niveau de ses filiales dans les pays non-OCDE. Pour ce faire, il s'est ouvert au milieu du développement de façon à renforcer ses pratiques et a fait appel à l'IRAM pour engager un accompagnement méthodologique
Etapas / Déroulement sur l'élaboration de la relation		Les contributions de l'IRAM, sous forme de prestations, ont eu plusieurs objets : formation des correspondants "développement durable" au niveau de la holding et des filiales ; apports méthodologiques à la définition du "Business Case" du sociétal local des projets pétroliers ; animation sur site d'un atelier avec les parties-prenantes concernées par un projet pétrolier, accompagnement dans la rédaction d'un guide méthodologique sur la formulation de projets de développement local.
Objectif de la relation		D'une manière globale, il s'agit d'accompagner la "professionnalisation" du sociétal local au sein du Groupe et d'en faire un véritable "métier" des projets pétroliers de façon à optimiser les impacts pour les populations locales et les dynamiques de développement dans lesquelles elles sont impliquées. Face au retrait de l'APD, les ressources mises à disposition du développement par les grandes multinationales représentent un potentiel considérable pour accompagner les dynamiques de développement des populations locales, mais sont également porteuses de risques importants (corruption, saupoudrage, clientélisme ou "courtage" de développement) qu'il est important de maîtriser
Contribution / Rôle de l'entreprise		D'une manière générale, l'équipe de la Coordination développement durable joue le rôle "d'interface" entre le milieu pétrolier (au niveau du groupe et de ses branches comme des filiales sur le terrain) et les approches de développement ; elle s'efforce d'identifier les leviers de changement sur lesquels il est possible d'organiser des chantiers conjoints et en mobilise les moyens
Contribution / Rôle de l'ONG		Apports techniques à partir de la capitalisation en continu sur les pratiques de développement, mobilisation des méthodes et savoir-faire utilisés dans les démarches de développement, mise en réseau au niveau des organismes spécialisés (ONG professionnelles notamment) et des partenaires au Sud.

Gret / Danone

Secteur		Agroalimentaire / Nutrition infantile
Partenaires	Entreprises / Activité	Groupe Danone - Entreprise Blédina, parmi les leaders mondiaux de l'industrie agroalimentaire (N°1 mondial des produits laitiers frais, n°2 des eaux embouteillées, n°2 de la nutrition infantile et n° 3 de la nutrition médicale).
	ONG / Activité	Gret (Groupe de Recherche et d'Echanges Technologiques), ONG française de développement créée en 1976, intervenant dans une quarantaine de pays en développement, sur des thèmes variés dont la Nutrition via un programme multi-pays nommé Nutridev
Date de début de la relation		2006
Date de fin de la relation		non planifiée
Initiateur de la relation		Initiative conjointe
Catégorie de la relation		Collaboration opérationnelle
Sous-catégorie de la relation		Programme d'accessibilité
Actions réalisées		1/ Sensibiliser et former le personnel et le grand public sur les thèmes de la RSE
	☒	2/ Sensibiliser et former la population locale
		3/ Définir et mettre en place une politique RSE
	☒	4/ Apporter des expertises - des connaissances spécifiques
		5/ Définir des indicateurs de progrès
	☒	6/ Mettre à disposition des moyens financiers
	☒	7/ Mettre à disposition des moyens humains et/ou techniques
	☒	8/ Mettre à disposition des compétences
	☒	9/ Accompagner sur le terrain
	☒	10/ Suivre et évaluer le projet
		11/ Définir une stratégie de vente
Contexte		Le Gret et l'IRD (Institut de Recherche pour le Développement) ont initié à Madagascar en 1997 un programme nommé Nutrimad. Ce programme vise à améliorer l'alimentation des jeunes enfants des familles défavorisées en vue de contribuer à réduire la malnutrition infantile. Il a notamment permis de concevoir et de tester un dispositif de promotion/vente d'aliments de complément de proximité. Implanté en milieu urbain au sein de quartiers pauvres, ce réseau s'appuie sur des "restaurants pour bébés" qui proposent aux familles des repas parfaitement adaptés aux besoins nutritionnels des jeunes enfants et à moindre coût.
Etapes / Déroulement sur l'élaboration de la relation		Premières prises de contact en 2004 et 2005. Visite du programme Nutrimad par le Directeur développement durable et responsabilité sociale de Danone été 2006. Echanges de points de vue entre le Gret et Danone fin 2006. Signature d'un accord cadre de collaboration en février 2007.
Objectif de la relation		De manière générale : élaborer et mettre en œuvre dans différents pays en développement des projets visant à faciliter l'utilisation par les populations démunies d'aliments fortifiés adaptés aux différents contextes et à promouvoir les activités complémentaires nécessaires dans le domaine de l'éducation nutritionnelle et sanitaire en vue de réduire les prévalences de malnutrition desdites populations. De manière spécifique dans le cadre de Nutrimad : Optimiser le modèle de promotion/vente d'aliments de complément, en vue de son extension éventuelle.
Contribution / Rôle de l'entreprise		-Mise à disposition d'expertises internes (nutrition, marketing, gestion, etc.) -Financement d'études spécifiques et de certains coûts liés à l'optimisation du modèle
Contribution / Rôle de l'ONG		-Mise à disposition d'expertises internes (nutrition, gestion de projet, etc.) et de l'équipe projet -Financement des ressources humaines locales et internationales Gret et des coûts récurrents du modèle
Résultats / Bilan		Au niveau opérationnel : différents paramètres du modèle initial ont été modifiés et sont en cours de test à l'échelle pilote. Cette phase se terminera fin octobre 2007. Au niveau de la collaboration : les deux parties partagent un objectif commun clairement défini. Elles ont appris à travailler ensemble dans le respect mutuel et à mieux appréhender la réalité de l'autre : ses modes de travail, ses contraintes et son environnement institutionnel/économique, etc.

Synthèse de l'atelier sur les relations ONG – Firmes privées / 28 juin 2007

Organisations présentes lors de l'atelier : Essor, Gret, Iram, Avsf

Présentation générale de l'atelier :

L'atelier a rassemblé une douzaine de personnes, représentant 4 ONG membres du Groupe Initiatives (G.I.) : Essor, Gret, Iram et Avsf. L'atelier a été animé par Martial Cozette, de CFIE-conseil.

L'atelier trouve son origine dans la multiplication et la diversification des relations entre les ONG et les firmes privées. Au cours des derniers mois, aux relations « classiques » de mécénat des projets ONG se sont ajoutées des collaborations techniques, les firmes privées sollicitant les savoir faire spécifiques des ONG. Cette intensification des relations entre organisations de solidarité internationale et entreprises est source d'interrogations et de débats, parfois vifs, au sein des associations. Dans ce contexte, plusieurs associations membres du G.I. ont souhaité partager leurs expériences afin de construire, si possible, une grille d'analyse commune de leurs multiples relations avec les firmes privées.

Après un cadrage du thème par Martial Cozette (CFIE-conseil), quelques cas ont été présentés par chacune des ONG participant à l'atelier :

- Collaboration entre ESSOR et le groupe SUEZ autour de la distribution de l'eau dans les quartiers pauvres de la ville de Manaus au Brésil.
- Financement par La Redoute de projets de reforestation au Brésil, promus par ESSOR.
- Tentative de partenariat entre la société Duc (transformation de poulets) et AVSF autour d'un « produit partagé ». Après débat interne et consultation de ses partenaires du Sud, AVSF a décidé de ne pas concrétiser cette perspective de partenariat.
- Demande du groupe TOTAL à AVSF pour la réalisation d'études socio-économiques au Soudan et en Angola. Après examen approfondi, AVSF n'a pas donné suite à cette demande.
- Préparation par l'IRAM d'une proposition d'étude de faisabilité du développement de l'agriculture irriguée au Nord Niger, en réponse à un appel d'offres lancé par la société AREVA.
- Interventions de formation de l'IRAM, à la demande de la coordination « développement durable » du groupe TOTAL sur la conception et le suivi-évaluation de projets de développement.
- Collaboration entre le GRET et le groupe DANONE pour la mise au point de produits céréaliers adaptés aux consommateurs pauvres du Sénégal.

Chacune des présentations a été suivie d'un débat, visant à mettre en lumière les questions que la relation (ou tentative de relation) avait soulevé au sein de chaque association, les démarches mises en œuvre pour traiter ces questions ainsi que les enseignements qui en ont été tirés

Introduction de la synthèse :

Cette synthèse issue de la présentation et des discussions entre les participants lors de l'atelier a pour but d'identifier des repères permettant de faciliter les prises de décisions dans le cadre de la sélection, de la conduite ou de la recherche de partenariats avec des entreprises.

Nous souhaiterions insister sur le fait que les participants ont souligné que, même si l'établissement d'un partenariat avec des entreprises présentait des difficultés à résoudre, il n'en ressortait pas moins de nombreux avantages qui méritaient d'être rappelés. C'est ce que nous faisons en guise d'introduction. Ces avantages peuvent être directs ou indirects.

Nous avons ensuite choisi, toujours sur la base des discussions du 28 juin auxquelles nous avons parfois ajouté les réflexions du CFIE issues de son expérience, d'organiser en trois parties les phases de réflexion qui peuvent se présenter aux ONG (la première présentant à ce stade la majeure partie des questions) :

- Avant de s'engager dans un partenariat
- Pendant la durée du partenariat
- Après le partenariat

Avantages directs pour l'ONG

- La relation avec l'entreprise peut permettre d'accroître la notoriété de l'ONG aux niveaux national et régional (*Suez-Essor*),
- Le partenariat peut permettre à l'ONG de nouer des relations avec les associations locales et de collaborer avec elles sur des questions proches de son domaine d'action (*Suez-Essor*),
- La collaboration peut permettre à l'ONG de s'impliquer dans des actions de développement dans des régions où l'entreprise est implantée et d'y développer de nouvelles activités,
- L'apport financier et la diversification des ressources financières par rapport aux seules ressources publiques sont des avantages évoqués par toutes les organisations présentes,
- Le partenariat peut permettre de développer des compétences au sein de l'ONG : ses membres acquièrent des méthodes de travail plus efficaces en se servant des outils de l'entreprise (*Gret*),
- Le partenariat permet à l'ONG de développer ses connaissances, par exemple sur l'accès à l'eau. L'ONG profite de l'expérience de la société et de son diagnostic. (*Suez-Essor*).

Avantages indirects

- Le partenariat peut permettre d'ouvrir l'esprit des ONG locales "réfractaires" au monde de l'entreprise sur ce genre de pratiques (*La Redoute-Essor*),
- La présence de l'ONG permet une prise de conscience de l'intérêt de cette démarche de la part des habitants et associations du quartier (*La Redoute-Essor*),
- Le partenariat contribue à l'élargissement de la vision de l'entreprise. Il peut orienter positivement l'impact des activités de l'entreprise. Cette dernière peut même aller jusqu'à intégrer de nouvelles enseignes au projet (*La Redoute-Essor*).

Il est nécessaire de se poser un ensemble de questions avant d'entreprendre un partenariat afin de ne pas se retrouver engagé dans une collaboration dans laquelle l'ONG se sentirait manipulée. Mais l'ONG doit également rester vigilante pendant toute la durée du partenariat et à chaque fois que la collaboration s'étend entre les deux entités. Comment structurer la démarche décisionnelle dans un partenariat avec une entreprise : accepter ou refuser ? Nous tentons ci-après de recenser les questions qui peuvent se poser afin de guider les décisions de l'ONG et d'y apporter quelques éléments de réponse.

A plusieurs reprises, il a été évoqué que les ONG pourraient se doter d'une charte d'une ou deux pages au maximum qui affirmerait les valeurs communes motivant les actions de l'ensemble des membres des organisations. Il serait sans doute plus facile de cadrer les partenariats afin que les collaborations s'engagent sur de bonnes bases. Cela pourrait également être une garantie pour mener à bien les projets. Cette charte pourrait éventuellement être intégrée à la convention qui lie l'ONG à l'entreprise. Par la suite, cette charte pourrait également servir de point d'appui pour toutes les discussions ultérieures éventuelles.

I. Avant d'entreprendre le partenariat

a. La question de l'image et de la réputation de l'entreprise

Ce premier aspect est indispensable à prendre en compte car il peut altérer l'un des atouts majeurs de l'ONG : sa propre réputation et son image. Notons également que les entreprises sont, certes, à la recherche d'une réelle expertise, mais également d'une forme de garantie. Les deux aspects pouvant être étroitement mêlés.

1) L'entreprise a-t-elle mauvaise réputation et jusqu'à quel point cette mauvaise image peut-elle nuire à l'ONG ?

- ♦ L'entreprise a-t-elle été affichée médiatiquement de façon négative et comment mesurer son exposition ?

L'ONG peut répondre à cette question par une recherche Internet. Mais celle-ci ne sera pas exhaustive et l'ONG devra prendre en compte le degré de fiabilité et de diffusion de l'information ainsi que la fréquence de cette exposition négative.

- ♦ Les critiques exprimées prennent-elles en compte seulement les thèmes les plus en lien avec les activités de l'ONG ou également d'autres thèmes ? Les ONG doivent pour répondre établir un référentiel des valeurs auxquelles elles sont particulièrement sensibles (dans le cadre d'une charte, par exemple). Ce référentiel leur permettra d'évaluer si les critiques vis-à-vis de l'entreprise vont à l'encontre de ces valeurs.

- ♦ Toutes les parties prenantes de l'ONG acceptent-elles la collaboration avec l'entreprise ? Les membres de l'ONG, les partenaires et les donateurs jouent un rôle important de par leur perception de la réputation de l'entreprise, même si celle-ci est subjective. Il est nécessaire qu'ils acceptent et aient envie de la collaboration, car leur adhésion au projet est une condition de la réussite du partenariat, d'où la nécessité de bien poser le débat.

- ♦ Malgré la formalisation, les entreprises et les éventuelles collaborations doivent être étudiées au cas par cas sur la base des informations obtenues, par la délibération d'un Comité interne par exemple. Si un tel Comité se met en place, nous conseillons qu'il justifie les décisions qu'il prend. L'appel à un conseil extérieur peut aussi se révéler nécessaire.

b. Le projet ou le partenariat

2) Quelles sont les intentions de l'entreprise ?

- ♦ Avant d'entreprendre le partenariat, l'ONG doit évaluer les intentions de l'entreprise. L'entreprise veut-elle collaborer avec l'ONG pour des raisons d'image (cela lui permettrait par exemple de se faire accepter auprès des populations locales) ou des raisons techniques (si elle estime par exemple que l'ONG a une meilleure connaissance du terrain ou du contexte) ?

Il est bien entendu très difficile d'évaluer les intentions de l'entreprise. Une première approche de la réponse à cette question peut déjà être visible dans la demande de l'entreprise. Mais il est plutôt rare que la situation soit aussi tranchée. Il peut s'agir d'un apport technique utile pour la population, mais permettant de "cautionner" une activité contestable. Pour guider la réponse aux interrogations concernant les intentions de l'entreprise, l'ONG peut, par exemple, "tester" l'entreprise en déclarant officiellement qu'elle ne cautionne pas certaines activités, mais que l'intervention d'une ONG (en l'occurrence elle-même) peut limiter l'impact négatif sur les populations. La réaction de l'entreprise face à cette prise de position peut être un indicateur intéressant pour l'ONG.

- ♦ En définitive, l'une des questions majeures qu'il importe de se poser est la suivante : l'apport de l'ONG permet-il ou non de réduire substantiellement les effets négatifs du projet d'ensemble de l'entreprise ?

3) Le projet ou les activités de l'entreprise sont-ils en cohérence avec l'objet social de l'ONG ?

- ♦ L'entreprise mène-t-elle des activités et des pratiques qui vont (ou peuvent aller) à l'encontre des valeurs que soutient l'ONG, directement ou indirectement ? (ex : Poulets Duc / société de consommation / élevage hyper-intensif).

- ♦ Le projet de l'entreprise peut-il nuire aux acteurs locaux ?
L'ONG doit faire au départ une analyse assez précise de l'impact local du projet, en vérifiant que la mission respecte les intérêts des acteurs locaux. Si ce n'est pas le cas, celle-ci doit avoir la possibilité de revoir les termes du contrat (voir I.b.5.).

4) Le projet de l'entreprise est-il en cohérence avec les valeurs auxquelles adhère l'ONG et qui ne seraient pas directement liées à l'objet social de l'ONG ?

- ♦ Cette question se posera certainement de plus en plus du fait du croisement des problématiques. Mais où s'arrête-t-on ? La question de l'exposition médiatique peut ici prendre le relais (voir I.a.).

5) L'ONG a-t-elle le pouvoir de modifier le projet tel qu'il a été conçu ?

- ♦ Pour répondre à cette question, l'ONG doit tout d'abord analyser le projet de manière précise (voir plus haut), puis évaluer la latitude de négociation de part et d'autre : l'interlocuteur dans l'entreprise doit avoir le pouvoir de revoir les termes du projet et l'ONG doit, de son côté, accepter de faire des concessions.

c. Le financement

6) Le service peut être financé par un organisme tiers (ex. : MAE). L'ONG doit-elle accepter un partenariat alors que l'entreprise ne finance pas le service rendu ?

D'un côté, il serait logique que l'entreprise paie le service que lui rend l'ONG. Cependant, être financé par un organisme extérieur permet une plus grande indépendance vis-à-vis de l'entreprise.

- ♦ Pour l'ONG, y a-t-il un intérêt autre que financier pour participer au projet ? A quoi sert l'action de l'ONG pour l'entreprise et les populations locales : réduction d'"effets collatéraux", facilitation de la mise en œuvre du projet d'entreprise ou juste action de mécénat non nécessaire au projet ?
- ♦ L'entreprise profite-t-elle de son association avec l'ONG pour bénéficier de financements supplémentaires extérieurs : l'apport de l'ONG est-il nécessaire au projet de l'entreprise ou non ?

7) Les membres décideurs de l'ONG ont-ils une certaine autonomie par rapport aux contraintes financières ?

- ♦ Il faut établir un arbitrage entre les besoins de financement et la cohérence du partenariat avec les valeurs de l'ONG. La question est alors de savoir jusqu'où l'on peut faire des concessions.

d. Les compétences techniques

8) Malgré les différentes modalités d'organisation dans l'entreprise et dans l'ONG, cette dernière a-t-elle les moyens de répondre à la demande souvent pressante des entreprises ?

♦ Le financement de la part de l'entreprise exige en retour des résultats précis et le partenariat génère des obligations réciproques. L'ONG est-elle capable de répondre aux objectifs fixés ? Il importe de bien clarifier les objectifs, le contenu de la mission, les obligations et les responsabilités réciproques dès le départ.

♦ Face aux critiques concernant le manque de professionnalisme des ONG, il faut être conscient que ce champ d'intervention est nouveau, mais qu'au fur et à mesure l'expérience s'accroîtra ce qui permettra de réduire les incertitudes. De plus, différence de fonctionnement n'est pas synonyme de manque de professionnalisme. Il est donc important pour l'organisation de faire un effort de pédagogie vis-à-vis de l'entreprise en lui expliquant clairement les différences de méthode de travail entre les deux entités et l'opportunité d'un apprentissage réciproque.

9) Les principaux objectifs des deux entités sont différents (un des objectifs majeurs de l'entreprise est de réaliser des profits). Cela est-il un frein au bon fonctionnement du partenariat ?

♦ Il faut qu'au travers de leur mission, l'ONG et l'entreprise formalisent des objectifs communs. Le partenariat doit être profitable aux deux entités.

e. L'attitude à adopter pour aborder les entreprises

♦ Cette question a très peu été abordée lors des débats mais peut éventuellement faire l'objet de discussions ultérieures. La charte peut être une référence tout au long du partenariat pour s'assurer que l'entreprise adhère bien aux valeurs de l'ONG. L'introduction d'un paragraphe sur les valeurs de l'ONG dans le contrat pourrait aussi justifier, et ainsi faciliter, un éventuel arrêt de la collaboration avec l'entreprise.

II. Pendant la durée du partenariat

a. Image de l'entreprise, manipulation de l'ONG

Il est possible de se rendre compte après le début de l'opération que l'accord entre les deux parties n'était pas appuyé sur des bases suffisamment solides. Mais si des éléments avaient échappé à l'analyse, il importe de prévoir des dispositifs d'analyse et des solutions de sortie.

1). Comment déterminer si l'image de l'ONG est utilisée comme caution ?

♦ Même si un contrat stipule les conditions d'utilisation de l'image de l'ONG par l'entreprise, la réactivité de l'organisation vis-à-vis des médias peut être assez faible. L'image de l'ONG peut au final être altérée auprès des populations locales, des salariés ou de façon plus globale auprès de l'opinion publique. Depuis le lancement du partenariat, des critiques ont-elles surgi sur la collaboration ? Sont-elles justifiées ?

2) Comment gérer la situation si l'entreprise utilise l'image de l'ONG comme caution ?

♦ Tout d'abord, il faut prévoir dans l'accord initial une clause permettant d'étudier en commun une telle situation, y compris une clause de sortie. En deuxième lieu, il faut se préparer à une telle éventualité, notamment en matière de communication.

b. Le projet

3) Comment vérifier que le projet est toujours dans la ligne définie initialement ?

- ♦ Y a-t-il eu une évolution du service fourni par l'ONG depuis le début ?
- ♦ Les nouvelles activités correspondent-elles encore aux valeurs de l'ONG ou à d'autres valeurs, pas directement en lien avec l'ONG ?
- ♦ Des questions se posent-elles en interne qui n'existaient pas auparavant ?

L'ONG doit être libre de se retirer à tout moment si elle considère que le projet dévie, mais il est préférable cela soit prévu dans la convention

♦ Au fur et à mesure du partenariat, la confiance s'installe entre l'entreprise et l'ONG. L'organisation doit dès le départ prévoir des moments réguliers (en interne mais aussi avec l'entreprise) pour passer en revue divers éléments techniques, relationnels, éventuellement médiatiques, avec, si besoin, l'intervention de compétences extérieures au projet. Pour rester les plus objectives possibles, les délibérations peuvent se fonder sur la charte à laquelle il a été demandé à l'entreprise d'adhérer au départ.

c. Les compétences techniques

4) Face aux déséquilibres des structures, comment agir si l'entreprise ne respecte pas le contrat ?

♦ L'ONG a aussi un pouvoir de communication qui n'est pas négligeable. L'utilisation de ce pouvoir doit être un ultime recours envisagé dès le départ.

III. Après le partenariat

Les partenariats réussis méritent d'être valorisés, d'autant plus que l'investissement technique de démarrage est assez conséquent.

1) Comment gérer un partenariat qui se serait mal passé ?

Il n'y a pas eu de réponse apportée à cette question durant la journée. A notre avis, la transparence (prudente) est souvent un axe à privilégier.

2) Si l'ONG est satisfaite du partenariat, doit-elle poursuivre et même étendre la collaboration ?

♦ Il faut vérifier à chaque étape que l'objet social de l'ONG n'est pas altéré. La référence à la charte des valeurs de l'ONG peut là encore s'avérer nécessaire. Dans la poursuite du partenariat, il peut y avoir un élargissement et un prolongement de l'engagement permettant de satisfaire les attentes des dirigeants de l'entreprise qui souhaitent souvent que la coopération s'inscrive dans un projet d'entreprise, avec l'implication des cadres et du personnel. C'est là un gage de succès dont

l'entreprise a normalement évalué les conséquences en termes de coût. Mais un élargissement de la collaboration peut accroître les risques liés à la différence de taille.

3) Est-ce que l'entreprise peut communiquer sur ce partenariat ?

♦ L'ONG qui est réticente à communiquer montre que tous les problèmes liés à ce partenariat n'ont pas été réglés en interne.

Nous retenons quelques réflexions qui peuvent faire office de conclusion :

- L'organisation de points de repère est un préalable indispensable pour poser clairement les problèmes liés à un nouveau type de partenariat (mais qui devrait progresser) entre des organisations dont la nature, les objectifs et la taille sont très différents,
- Ce référentiel de points de repère, s'il peut aider à la prise de décision, ne peut résoudre toutes les questions. Des arbitrages difficiles sont à envisager,
- Un référentiel de valeurs, sous forme de charte ou autre, auquel l'ONG – ou le groupe d'ONG – peut se rapporter, peut être utile pour exposer sa vision de l'apport de l'économie au développement, ce qu'elle défend et ce qu'elle n'approuve pas. Outre les compétences techniques, les entreprises recherchent également de telles “ garanties ”,
- Sans être tatillon, il est normal qu'un tel type de coopération soit entouré d'un certain nombre de précautions (étude du projet, des contraintes, des clauses contractuelles...). C'est une preuve de professionnalisme,
- La concertation et la transparence sont toujours nécessaires entre les membres de l'ONG et ses parties prenantes, mais aussi avec l'entreprise,
- Tous ces aspects nécessitent du temps et des compétences et il n'est pas déraisonnable qu'ils soient intégrés dans au coût facturé par l'ONG.

Pouvoirs et contre-pouvoirs des puissances économiques.

Vers un nouveau contrat social mondial ?

Michel CAPRON

Professeur des Universités

Institut de Recherche en Gestion

(Université Paris 12 – Val de Marne)

Cet article part de l'hypothèse que l'émergence de nouveaux mouvements sociaux issus de la société civile apparaît comme une réaction ou une réponse à de nouvelles formes de prégnance des pouvoirs économiques sur la vie humaine et sur la planète (ce qu'on appelle, de manière rapide, mondialisation ou globalisation) et qui en constituent donc ou tendent à constituer des contre-pouvoirs. On ne cherchera pas à définir précisément ces « nouveaux mouvements sociaux » et on se contentera de faire référence de manière pragmatique aux convergences observées au cours de ces dernières années entre des mouvements écologistes, syndicaux, consuméristes, féministes, de défense des droits humains, etc. dans une approche critique et une préoccupation globale des maux et des dangers qui affectent ou menacent notre humanité¹.

Une remarque préalable s'impose pour éclaircir le titre de cet article. Pourquoi parler de puissances économiques, plutôt que de firmes multinationales, de « *corporations* », de grandes organisations ? Il y a, à cela, trois raisons essentielles. La première est la difficulté

¹ Le terme « nouveaux » mériterait une discussion qui ne sera pas abordé ici. Qu'on se souvienne néanmoins que l'émergence de mouvements sociaux liés à la contestation de la mondialisation économique avait été pressenti dès 1991 par quatre grands économistes: S. Amin, E. Arrighi, A.G. Franck et I. Wallerstein dans « Le grand tumulte : Les mouvements sociaux dans l'économie monde » (Maspéro-La Découverte).

croissante de cerner les contours des entités qui structurent l'activité économique : on a parlé de filières, de réseaux, d'hyperfirmes..., termes qui caractérisent des ensembles dont les éléments sont inter-reliés sans qu'on puisse souvent déterminer avec précision le centre d'autorité et les relations de pouvoir. La seconde réside dans les entrelacs concrets des liens financiers, des supports logistiques (souvent de nature publique ou semi-publique) sans lesquels les firmes ne peuvent se développer (par exemple, les agences d'assurance-crédit aux exportations qui représente chaque année plus de 70 milliards de dollars dans le monde, contre 50 pour l'aide publique au développement ; cela représente 10% du commerce mondial et des investissements directs à l'étranger) ; ce sont aussi les cabinets d'audit, les organes de normalisation, les syndicats professionnels, les lobbies, sans oublier la face immergée et peu reluisante : les réseaux souterrains ou informels, les mafias qui alimentent les paradis fiscaux, soutiennent le blanchiment d'argent, entretiennent la corruption et qui, eux aussi, font partie intégrante du système capitaliste. En troisième lieu, l'effacement des identités et des frontières professionnelles : le travail manuel n'est plus l'apanage de l'agriculture et de l'industrie (il est autant présent, sinon plus dans les services ; inversement le travail de conception et de contrôle envahit les deux premiers secteurs) ; par ailleurs, les grands groupes économiques qui, en prenant des formes conglomérales, ne s'identifient plus à une branche d'activité précise.

L'objet de l'article consistera donc à essayer de cerner les contradictions, les interactions, les dynamiques relationnelles entre ces puissances et leurs contre-pouvoirs pour finalement s'interroger sur les potentialités d'émergence d'un nouveau contrat social mondial, entendu comme une sorte de convention tacite entre une société civile en voie de mondialisation et des pouvoirs économiques qui ont déjà atteint la taille mondiale. L'analyse sera conduite essentiellement à partir de sources et d'exemples situés en Europe. Nous apporterons tout

d'abord un éclairage théorique de la dialectique des pouvoirs et des contre-pouvoirs dans la sphère économique, puis nous traiterons, à partir de l'exemple des organisations non gouvernementales (ONG), des syndicats de salariés et de leurs relations, des comportements de ces mouvements sociaux face aux défis de la mondialisation, avant d'envisager la manière dont les situations de dialogue et de confrontation entre eux et les puissances économiques sont susceptibles de déboucher sur un nouveau contrat social mondial et *in fine*, un mode de régulation mondiale des activités économiques.

1. Une lecture théorique de la dialectique des pouvoirs et contre-pouvoirs dans la sphère économique

Cette section vise à proposer une lecture ou une interprétation théorique permettant d'éclairer la question des relations entre pouvoirs et contre-pouvoirs dans la sphère des relations économiques entre la société et les puissances économiques. En nous appuyant sur les notions de légitimation et de délégitimation, nous verrons comment l'enjeu du processus de légitimation des activités économiques autour des risques sociétaux conduit les puissances économiques à chercher à retrouver une confiance perdue auprès de l'opinion.

1.1. L'éclairage par le double mouvement de légitimation et de délégitimation

Les travaux de Beck (2003) permettent d'éclairer le phénomène d'évolution des relations entre d'une part, les mouvements de la société civile, que l'auteur assimile aux ONG, et d'autre part, les puissances économiques. On a déjà beaucoup écrit sur la nécessité pour ces grandes organisations économiques d'obtenir et d'entretenir un capital de réputation afin de se voir accorder une légitimité aux yeux de la société et de pouvoir continuer à exercer leurs

activités (*licence to operate*) (cf. notamment les travaux s'appuyant sur le courant sociologique néo-institutionnaliste : Meyer, Rowan, 1977 ; Di Maggio, Powell, 1983 ; Oliver, 1991, Suchman, 1995). On s'est également interrogé sur les raisons qui conduisent aujourd'hui ces grandes organisations à s'engager dans des démarches de contribution au développement durable ou dans le mouvement de la responsabilité sociale des entreprises (RSE).

Beck ajoute aux formes de domination énoncées par Weber la « domination translégale » qu'il définit comme une forme intermédiaire, hybride entre la domination illégale et la domination légale (Beck, 2003 : 431). Il lui confère la caractéristique particulière d'une asymétrie de la légitimation et de la domination. D'un côté, on a un pouvoir fort et une légitimation fragile et de l'autre un pouvoir fragile et une légitimation forte ; ceci s'applique particulièrement dans le premier cas, aux Etats, aux firmes multinationales et dans le deuxième cas aux organisations de la société civile, comme le confirment les résultats des enquêtes d'opinion. Beck observe qu'on assiste à une montée des exigences et des défis posés à la légitimation de la domination. Une première étape de délégitimation de la domination s'est opérée sous l'effet de l'efficacité de l'activité économique qui a été acquise et s'acquiert encore par des modes de concentration de pouvoir non légitimé. Les dénationalisations, le désancrage et la transnationalisation de l'économie, en affaiblissant les Etats, ont contribué au déclin de la légitimation de leur domination. Ce qui pose problème à l'idée démocratique : d'un côté la légitimation démocratique est liée à l'Etat national à constitution parlementaire, de l'autre le méta-jeu de pouvoir de la politique mondiale impose une redéfinition de la domination dans l'espace transnational aussi bien dans le domaine économique que politique. Il y a donc un double phénomène contradictoire de recul de la démocratie et de montée des

exigences démocratiques qui ne fait que renforcer et accélérer la perte de légitimation de la domination étatique.

Si à l'époque de l'essor du fordisme, le capital a pu renforcer son pouvoir et s'auto-légitimer, il n'en est plus de même aujourd'hui avec la crise de son modèle de régulation (Palpacuer, 2006) ; par ailleurs les mouvements issus de la société civile ont tendance à disputer aux groupes économiques transnationaux les nouvelles sources de légitimation : en effet, l'économie provoque des conséquences globales qui mettent en danger les bases de l'existence humaine et, partant, de « la légitimation des décisions « autonomes » du capital » (cf. 1.2). Le fait que quelques-uns décident pour le plus grand nombre est de moins en moins reconnu comme légitime. En d'autres termes, la sphère économique, aux mains de quelques grandes puissances, aurait perdu la légitimité d'imposer un modèle de développement, censé assurer le progrès économique à toute l'humanité² (Capron, 2005).

Beck explique, par ailleurs, que les mouvements sociaux n'exercent aucune domination translégitime et ne font qu'instrumentaliser les contradictions du mouvement du capital. Leur propre légitimation reste précaire parce qu'ils occupent une position d'avocats autoproclamés et qu'ils doivent fabriquer eux-mêmes sans cesse la légitimation de leur action d'information par le biais même de celle-ci. La force de ces mouvements réside dans leur pouvoir de légitimation qui s'appuie sur deux caractéristiques :

- les marchés mondialisés sont fragiles en matière de légitimation (ils nécessitent la confiance) ; il en est de même des grands groupes dont c'est le talon d'Achille ;
- la légitimation ne peut pas s'acheter (même si les budgets publicitaires ont tendance à faire croire le contraire).

² Même la production cinématographique, pourtant peu portée sur ces questions, commence à s'en faire l'écho ; cf. « The Corporation », « Le cauchemar de Darwin ».

Le pouvoir des mouvements de la société civile provient de leur capacité à délivrer du capital de légitimation. Cela dépend de leur capacité à faire de la véracité un facteur politique. Pour Beck, ces mouvements ne tirent pas leur pouvoir de la dénonciation publique de certains faits ; ce pouvoir se fonde à l'inverse sur la façon dont ces faits sont systématiquement passés sous silence et niés par les dirigeants (des Etats comme des grands groupes). Dans la mesure où ils peuvent offrir des informations plus fiables, le capital de légitimation des mouvements de la société civile repose sur leur crédibilité à long terme en tant que producteurs d'informations fiables. Ceci a été remarquablement démontré par Swaen et Vanhamme (2005) concernant la communication d'informations sur les « activités citoyennes » des entreprises auprès des consommateurs : leur conclusion est que la crédibilité de la source utilisée importe davantage que les arguments présentés et la confiance des consommateurs est d'autant plus grande dans la source que celle-ci apparaît éloignée d'un contrôle de l'entreprise. Si ces résultats étaient confirmés par d'autres recherches, il y aurait de quoi révolutionner le marketing !

C'est donc, au bout du compte, leur rôle d'informateur indépendant révélant des faits niés qui légitime les mouvements de la société civile. Mais ils peuvent aussi se mettre eux-mêmes en danger car ils doivent gérer une contradiction : contraints de pratiquer une dramaturgie des informations, ils sont conduits à s'exposer à des doutes quant au sérieux de leur travail sur les faits, fondement de leur propre légitimité. Ils doivent, par ailleurs, éviter d'entretenir des relations ambiguës avec les Etats et les firmes, ce qui n'est pas facile pour certains, compte tenu de leurs problèmes de financement.

1.2. L'enjeu nodal autour de la connaissance des risques sociétaux et de leur maîtrise

La question de la connaissance des risques, de leur mise en scène, de leur contrôle et de leur maîtrise constitue l'enjeu majeur du processus de légitimation, puisque l'opinion publique réagit positivement ou négativement aux signes montrant que ceux-ci sont pris en compte par les activités économiques et que celles-ci présentent le maximum de garanties de maîtrise de leurs effets pour les groupes concernés. Mintzberg (2004), comme bien d'autres, s'est inquiété de l'insuffisance de contrôle des dirigeants et de l'accumulation invraisemblable de pouvoirs qui confère aux firmes une immense responsabilité sociale. Parallèlement et paradoxalement, nous avons affaire à une dynamique dans laquelle l'accumulation du savoir scientifique ne conduit pas nécessairement à un surcroît de sécurité, mais à une aggravation de l'incertitude théorique et de l'insécurité normative. On pourrait donc penser que les dommages étant mieux connus du plus grand nombre, il existe une illusion de l'aggravation des risques.

Un large consensus existe néanmoins aujourd'hui pour reconnaître que l'humanité, pour la première fois de son histoire, est dans un processus qui peut conduire à son auto-destruction : atteintes de la biosphère avec tous les risques de dérèglements climatiques, déséquilibres des éco-systèmes, question vitale de l'eau potable, prolifération de l'armement nucléaire avec ses menaces sur la paix mondiale, pour ne citer que les plus inquiétants et les plus globaux. Dans son autre ouvrage « La société du risque » (2001), Beck rappelle que les risques les plus dangereux ne sont pas forcément les plus visibles ou les plus tangibles : il en est ainsi de la radio-activité ou des effets de l'amiante. Il énonce que la répartition et l'augmentation des risques génèrent des situations d'inégalités sociales (ou plutôt écologiques) et que ces inégalités se transposent au plan international (Nord/Sud). L'enjeu véritable du débat public sur la définition des risques devient politique, c'est-à-dire la question du maintien ou de l'élimination des causes produisant des effets sociaux, sanitaires ou environnementaux (le

nucléaire, les OGM, l'agriculture productiviste, les usines à hauts risques constituant les exemples emblématiques de ces dilemmes).

Un phénomène tout à fait nouveau en découle : la politique s'invite dans la stratégie et le management des grandes entreprises : la conception des produits, des équipements, des processus d'activité, des flux, la nature des matériaux utilisés, l'ergonomie des postes de travail..., c'est-à-dire tous les paramètres (hors finance) à prendre en compte dans les choix d'investissements. Les risques restent liés à un point de vue, voire à des croyances qui peuvent parfois véhiculées des refus de modernité. La question de l'acceptation est donc centrale, ce qui renvoie, d'après Beck, à une autre question politique fondamentale : « comment voulons-nous vivre ? ». Le contenu théorique des risques et leur évaluation impliquent notamment un phénomène de pluralisation conflictuelle et une multiplicité de définitions de risques liés à la civilisation : « l'ampleur, l'urgence et l'existence des risques évoluent avec la diversité des critères et des intérêts » (Beck, 2001 : 56). La définition du bien commun qui permettrait de progresser dans la résolution de ces contradictions n'est sans doute pas encore assez avancée, mais cette insuffisance n'évite pas la confrontation politique des points de vue et permet, au contraire, de cadrer et d'alimenter le débat public. C'est pourquoi les processus de délibération autour de sujets de controverses scientifiques et sociales paraissent aujourd'hui aussi importants parce qu'ils permettent « que le progrès technique devienne de nouveau discutable, que le marché ne soit plus cette force obscure ou plutôt rendue délibérément obscure, qui dispense de toute délibération politique » (Callon et alii, 2001 : 23). Nous y reviendrons plus concrètement dans la 2^e section.

1.3. A la recherche de la confiance perdue

Qu'elle soit réelle, fantasmée ou théâtralisée, l'aggravation des risques, conjuguée à d'autres facteurs, provoque un déficit de crédibilité des grands acteurs économiques et une perte de confiance des citoyens et des consommateurs (comme le montrent de nombreux sondages d'opinion). Le défi majeur que les nouveaux mouvements sociaux posent aux grandes organisations est celui de retrouver le chemin de la confiance perdue. C'est ainsi que les exigences de transparence et d'assurance deviennent particulièrement prégnantes et que l'on s'achemine vers une « société de l'audit » (Power, 2004), car une société qui doute, qui perd ses repères a besoin de se rassurer et de trouver des assurances dans des déclarations de tiers-experts dont les compétences sont socialement reconnues. Cette exigence de transparence, qualifiée « d'hystérique » par J.C. Guillebaud ³ traduit bien, d'après lui, une crise profonde de la confiance de notre société. La plupart des dispositifs qui sont actuellement mis en œuvre par les entreprises sous les appellations « développement durable » ou « responsabilité sociale des entreprises » vont dans le sens de cette recherche ou regain de confiance perdue :

- le reporting social et environnemental souvent transformé d'ailleurs en opération de communication ;
- les codes de conduite, chartes éthiques et autres démarches volontaires visant à donner des garanties aux consommateurs et aux citoyens sur les comportements « vertueux » de firmes ;
- les assurances de qualité sociale et environnementale : certification, labellisation ;
- la notation extra-financière, les prix, les trophées, les classements destinés à établir des étalonnages comparatifs des « meilleures pratiques ».

Pour être crédibles, tous ces dispositifs doivent s'appuyer sur des audits, censés permettre de vérifier soit que les déclarations des entreprises correspondent à la réalité, soit que les engagements ont été respectés, soit que les comportements sont conformes à des référentiels pré-établis et acceptés⁴. Mais devant la difficulté de rendre ces audits eux-mêmes crédibles

³ « Les Echos », mars 2005.

⁴ 20 000 à 30 000 audits par an seraient réalisés rien que chez les sous-traitants.

(Capron, Quairel, 2004), d'autres ingénieries doivent être mises en œuvre : instrumentation du dialogue et pérennisation des relations avec les parties prenantes, partenariats avec des ONG, , nouvelles pratiques de reporting interne, nouvelles pratiques de relations avec les fournisseurs et la sous-traitance... Tous ces dispositifs, instruments, nouvelles pratiques sont en expérimentation, font l'objet d'apprentissages collectifs et supposent la création de nouveaux espaces de dialogue et de concertation et une recherche de crédibilité octroyée par des tiers, en l'occurrence les organisations de la société civile (Aggeri et alii, 2005). Le comportement de ces organisations et de ces mouvements vis-à-vis des puissances économiques est donc capitale et c'est ce qu'il nous faut maintenant examiner dans une deuxième section.

2. Le comportement des mouvements sociaux

Pour comprendre l'évolution de ces mouvements, il est nécessaire d'évaluer leurs comportements, leurs forces et leurs faiblesses face aux défis de la mondialisation économique. Nous examinerons tout d'abord les ONG qui ne peuvent, à elles seules, représenter les organisations de la société civile, mais constituent, du moins pour une partie d'entre elles, une composante des nouveaux mouvements sociaux, lorsqu'elles cherchent à se situer dans le champ des enjeux et des effets de la mondialisation. D'autre part, et même si on ne peut parler à leur sujet de « nouveau » mouvement social, la place des syndicats de salariés reste essentielle, d'autant que leurs perspectives d'alliance avec les ONG représentent une donnée nouvelle susceptible d'avoir des conséquences stratégiques importantes.

2.1. Les ONG : essor et fragilités

La tâche d'évaluation est rendue extrêmement difficile car il s'agit d'une nébuleuse aux formes très diversifiées, aux objectifs souvent imprécis et à une absence d'homogénéité (Ryfman, 2004). Si l'on s'en tient aux seules ONG, leur nombre qui avait atteint 45 000 en 1995 double en moyenne tous les cinq ans. Leur hétérogénéité tient à leur taille, à leur périmètre d'action et à leurs objectifs, mais certaines d'entre elles ont maintenant une taille mondiale, sont des partenaires des organisations onusiennes et leur présence est devenue incontournable dans certaines initiatives. Mais cette nébuleuse des nouveaux mouvements sociaux contient également ce que Callon et alii (2001) appellent les « groupes concernés », c'est-à-dire des associations, des collectifs, qui se mobilisent ponctuellement sur des sujets déterminés faisant l'objet de controverses, défendant des intérêts particuliers, mais qui peuvent aussi se présenter comme la sauvegarde de biens communs à un niveau local.

Ce qui fait le trait commun à toutes ces organisations (formelles ou informelles, permanentes ou éphémères), c'est qu'il s'agit de *mouvements de défense* agissant généralement « en contre » ou en réaction par rapport à un projet, à une atteinte à des droits, à des externalités négatives (pollution, contaminations, accidents...), à des dangers ou des risques de dommages (guerres, nucléaire, OGM, délocalisations...), voire à des menaces moins concrètes, plus lointaines ou plus globales comme les effets de la mondialisation. Cela ne leur confère pas pour autant un profil d'archaïsme, de conservatisme ou de corporatisme : cette attitude de défense découle seulement du fait que la société civile n'a pas l'initiative et qu'elle doit répondre aux changements imposés par les puissances économiques et la rapidité d'évolution de leurs activités. La délégation politique représentative n'apparaît plus en mesure de répondre à ces défis (probablement du fait de l'affaiblissement de la légitimité des instances de l'Etat) et les mouvements venant de la base citoyenne doivent prendre le relais et/ou s'y substituer.

Les nouveaux mouvements sociaux participent néanmoins aux combats pour la démocratisation de la vie économique en mettant en avant, sous des formes diverses, le contrôle du pouvoir économique et plus particulièrement des firmes multinationales considérées comme les acteurs déterminants de la modernité portée par la mondialisation libérale (Massiah, 2004⁵). Ils refusent donc le dogme de la libéralisation fondée sur les privatisations et de la marchandisation qui conduit à des oligopoles surpuissants échappant à tout contrôle. Ils refusent également la toute puissance des marchés financiers et leur logique aveugle des besoins de l'humanité. Ils défendent le respect des droits et la reconnaissance dans l'entreprise, de la participation des salariés. Ils contestent que la responsabilité sociale des entreprises soit fondée sur le seul volontariat des dirigeants et réclame que celle-ci repose sur une réglementation définie par des politiques publiques, après concertation et négociation entre les acteurs ; ils demandent, enfin, que la mise en œuvre participe d'une régulation publique.

Bien que, dans la nébuleuse des ONG, toutes ne relèvent pas de nouveaux mouvements sociaux, d'aucuns y voient néanmoins des « remparts contre la mondialisation, voire la source d'un contre-modèle, d'une alternative « citoyenne » ; d'autres préfèrent les concevoir comme « d'indispensables partenaires des pouvoirs politiques et économiques, en tant que représentants de la société civile, en charge d'attirer l'attention, mais aussi d'atténuer ou de corriger les déséquilibres trop criants induits par la globalisation » (Ryfman, 2004 : 6), mais n'est-ce pas aussi leur accorder trop de poids et plus d'influence qu'elles n'en ont ?

2.2. Les syndicats : expectative et interrogations

Dans le concert des mouvements sociaux, il faut évidemment accorder une place particulière aux syndicats de travailleurs qui, historiquement et par nature, sont au cœur des lieux

⁵ Cet auteur regroupe ces mouvements sous le terme de « mouvement citoyen mondial ».

d'enjeux économiques. Force est de constater que, au moins en Europe et depuis un bon quart de siècle, les mouvements syndicaux, sont eux aussi, sur la défensive et qu'ils peinent à (re)trouver une place qui en fasse les médiateurs incontournables des relations économiques et sociales. Les syndicats européens, particulièrement, sont dans une impasse stratégique et perdent de plus en plus pied dans les entreprises du secteur marchand, là où se jouent en premier lieu, la production de valeur et sa répartition. Le recul de la part des salaires par rapport aux profits dans la répartition de la valeur ajoutée depuis 30 ans est un signe patent de leur échec à maintenir un partage équitable des richesses tel qu'il s'était établi pendant la période de croissance fordienne.

Les syndicats prennent conscience lentement que des adaptations stratégiques sont nécessaires, mais le désarroi idéologique est important et on peut le percevoir notamment avec la tentation de jouer le jeu de l'actionnariat actif (par le biais des fonds de retraite, des fonds d'épargne salariale, de l'actionnariat salarié) avec pour toile de fond, la croyance que la victoire inéluctable du modèle anglo-saxon de gouvernance ouvrira des voies stratégiques et des leviers d'action aux syndicats pour modifier les orientations stratégiques des firmes. Cette stratégie peut paraître hasardeuse, car le modèle anglo-saxon ne garantit absolument pas un renforcement du pouvoir de contrôle des petits actionnaires et/ou des actionnaires minoritaires. Les syndicats avancent par ailleurs très prudemment sur la question de la responsabilité sociale des entreprises, car les salariés considèrent qu'il s'agit d'un mouvement qui ne vient pas d'eux, mais des sphères patronales.

2.3. ONG-syndicats : la nouvelle alliance ?

Y a-t-il dans les perspectives de nouvelle alliance ONG-syndicats, l'amorce d'une nouvelle stratégie ? Certains auteurs (Gallin, 2000 ; Spooner, 2004) le pensent en s'appuyant sur

l'analyse de leurs complémentarités. La transformation et les délocalisations industrielles vers le Sud exigent de nouvelles alliances, entre les syndicats du Nord et ceux du Sud, entre les syndicats et les mouvements consuméristes, environnementalistes et de défense des droits humains. Pour éviter le *dumping* social, le moyen le plus efficace est probablement que les salariés du Sud et de l'Est acquièrent le plus rapidement possible des droits sociaux et des niveaux de vie les rapprochant de ceux du Nord. Les syndicats ont cependant du mal à admettre de rompre le face-à-face exclusif qu'ils entretiennent traditionnellement avec les employeurs et de laisser rentrer dans le jeu des relations sociales du travail des partenaires qui n'ont pas la même légitimité qu'eux.

Pour l'instant, les partenariats sont assez limités, voire inexistants ; les actions engagées se cantonnent souvent à l'élaboration d'états des lieux, à la définition d'indicateurs, à l'évaluation de démarches. C'est avec les associations de solidarité internationale que des liens souvent anciens trouvent à se développer (par ex. le collectif « De l'éthique sur l'étiquette » en France), mais les syndicats sont restés méfiants jusqu'à maintenant car ils s'interrogent sur l'identité et la représentativité de certaines organisations (ce qui est tout à fait justifié), sur leur légitimité à intervenir dans le champ économique, sur leur mode de fonctionnement et sur leur financement, leur manque de professionnalisme, de fiabilité, les risques de manipulation... Quand ils les connaissent, ils leur reconnaissent néanmoins leur bonne connaissance du terrain (notamment au Sud). Mais des évolutions de rapprochement se font jour et peuvent laisser entrevoir des promesses d'actions plus concertées en jouant notamment sur les complémentarités (comme le Forum citoyen pour la RSE en France et la coalition européenne « Corporate Justice », son équivalent au niveau européen).

3. Dialogue et confrontation entre mouvements sociaux et puissances économiques autour de la régulation mondiale

L'examen de la situation des puissances économiques face à leurs besoins de légitimation, d'une part et de leurs contre-pouvoirs susceptibles de les légitimer d'autre part, nous amène à nous interroger sur leurs relations, leurs modes de contacts et de dialogue. Les formes en sont diverses mais l'enjeu principal est le mode de régulation et de gouvernance mondiales des activités économiques.

3.1. Le dialogue, pour quoi faire : contrôle, partenariat...?

Le dialogue est unanimement prôné et personne ne s'y oppose ouvertement. Encore faut-il savoir dans quel(s) but(s) dialoguer. Pour une organisation comme ATTAC-France, il s'agit de développer des formes d'opposition constructive : puisque les entreprises prétendent vouloir un développement socialement durable, il faut les mettre au pied du mur et leur demander d'afficher leurs performances selon des indicateurs élaborés et contrôlés par des organismes totalement indépendants. Dans l'intérêt de l'entreprise, nous dit Mintzberg (2004), celle-ci doit se garder d'une configuration en circuit fermé qui finit par périlcliter faute de contrepoids ; une absence de pression externe (aiguillon) amoindrit sa réactivité sociale ; une campagne de lobbying souple et bien ciblée suffit parfois à déstabiliser des mastodontes. Il suggère la constitution de conseils d'administrations mixtes équilibrés composé également de représentants de salariés, de consommateurs, de collectivités et de groupes impliqués par les activités de la firme.

Dans les faits, les relations entre les entreprises et les ONG prennent différentes formes (selon Igalens, 2004) :

- l'élaboration commune de principes et de référentiels applicables en matière de responsabilité sociale d'entreprise : ce fut le cas, par exemple, des Principes Sullivan, de la norme SA 8000, de certains labels, et dans une certaine mesure des lignes directrices de GRI pour le reporting social et environnemental ;
- l'assistance d'ONG à une entreprise est moins courante : on la rencontre par exemple dans le domaine de l'innovation et de la recherche (contrat GDF-WWF) ; l'entreprise achète une prestation d'expertise délivrée par une ONG ;
- les audits de contrôle sont beaucoup plus fréquents : Global Alliance (associant Nike et Gap), les audits de certification (SA 8000), FLA, FIDH-Carrefour...
- les partenariats de communication : Lafarge-WWF, Care contre le SIDA en Afrique... sont réalisés par des ONG particulières qui se qualifient elles-mêmes d'ONG de mission : véritables institutions considérées comme des interlocuteurs légitimes par les organisations internationales et associées dans toutes les négociations internationales dans leur domaines respectifs.

Ces partenariats sont très discutés et controversés. Le risque pour les ONG est que les modalités actuelles de mise en oeuvre de la RSE ne contribuent à les éloigner de leurs valeurs cardinales, ne les conduisent à s'instrumenter et, pour la RSE, que celle-ci ne soit qu'une sorte de privatisation de politiques d'intérêt général, avec une délégation implicite de service public aux entreprises et aux ONG (Igalens, 2004), susceptible de conduire à une sorte de néo-paternalisme. La privatisation du droit, la substitution de la « *soft law* » à la « *hard law* » est bien dans l'air du temps mondial. D'autres voient dans cet engagement des ONG une contribution à une régénération des contenus de légitimation du capitalisme (Vedelago in Najim, 2003), voire le véhicule des modes de développement et de domination du Nord par rapport au sud (Najim, 2003).

Quoi qu'il en soit, il apparaît clair qu'un tournant a été pris par la plupart des grands groupes mondiaux visant à instrumenter et à conduire ce dialogue afin de justifier l'utilité sociale et sociétale de leurs activités (Dubigeon, 2002, Stephany, 2003) : recherche et identification des parties prenantes, élaboration de règles et de méthodes de concertation, recherche d'organisation et d'instances (ponctuelles ou permanentes) du dialogue, système d'information et de communication orientée, évaluation des risques du dialogue (en lien avec le risk management), évaluation des impacts des ONG sur les activités d'entreprises. Presque tous les dispositifs de RSE prônent ce dialogue (AA 1000, GRI, SD 21000...) et les ONG avancent de nouvelles revendications pour être associées aux contrôles de mise en œuvre de la RSE (suivi des accords, des réalisations par le moyen de vérification des déclarations, d'audits indépendants ou effectués par les ONG elles-mêmes).

3.2. Vers de nouveaux modes de régulation et de gouvernance mondiales ?

La mondialisation et la disparition de la régulation fordienne posent sous un jour nouveau la question de la régulation de l'activité économique et plus particulièrement la régulation des activités des firmes transnationales (Gendron, Lapointe, Turcotte, 2004). Puisqu'il n'existe pas d'Etat mondial et que « l'ordre économique international » est peu contraignant à l'égard de ces firmes, la tentation est grande d'avancer l'idée qu'un « ordre naturel des choses » (sous-entendu le marché) viendrait spontanément réguler leur activité et que, dans cet ordre, tous les acteurs auraient leur place. Autrement dit, les nouveaux mouvements sociaux, à côté des syndicats, auraient vocation à prendre une position de contre-pouvoirs et à faire partie d'un vaste contrat social mondial où l'auto-réglementation des entreprises résulterait en partie de la pression de ces mouvements.

Dans la version la plus avancée de cette hypothèse, l'institutionnalisation du contrôle des entreprises par leurs parties prenantes (notamment les mouvements sociaux), prenant la forme d'une gouvernance élargie, consacrerait un droit d'information et d'intervention sur la stratégie des firmes et constituerait le noyau dur du système de régulation. On aurait ainsi concrètement une sorte d'extension des droits des actionnaires à l'ensemble des parties concernées par l'activité d'une entreprise. L'hypothèse est intéressante et s'inscrit dans une vision historique séduisante. Mais elle se heurte cependant à des contre-tendances très fortes qui se manifestent à travers la progression du système de gouvernance dit « anglo-saxon » et de la prégnance financière dans le système des normes comptables internationales et plus généralement dans tous les systèmes d'évaluation et de pilotage des firmes.

Le modèle de RSE qui s'appuie sur la théorie des parties prenantes suppose une conception de l'entreprise de type institutionnaliste et partenarial la reconnaissant comme un lieu de controverses, du fait notamment qu'à travers les rapports de travail, se rencontrent les visées contradictoires de valeurs sociétales véhiculées par différents groupes (Touraine, 1969). Cette approche institutionnaliste a donc des conséquences concrètes importantes puisque l'entreprise étant ainsi reconnue comme partie intégrante du corps social, elle ne peut s'en détacher au profit de l'une des ses parties prenantes sans provoquer une crise de légitimité institutionnelle en contradiction avec les conditions exigées pour la continuité de son activité. Il faut bien reconnaître, cependant, que si cette conception a jusqu'à maintenant prévalu en Europe continentale et occidentale, elle est aujourd'hui particulièrement remise en question par l'expansion d'une conception contractualiste, doublée de souverainisme actionnarial, véhiculée par des acteurs anglo-saxons, orientée principalement (pour ne pas dire exclusivement) vers la satisfaction des investisseurs financiers⁶. Celui-ci, en opposition totale

⁶ Cf. notamment divers articles in Labani (2004).

avec le modèle de RSE fondée sur la satisfaction équilibrée de l'ensemble des parties prenantes constitue un facteur objectif de blocage à la propagation du modèle.

La mise en œuvre pratique du modèle se heurte également aux difficultés d'instauration d'un dialogue et d'une concertation avec les parties prenantes. Non parce qu'il serait difficile de trouver des interlocuteurs disposés à entrer dans la discussion, mais parce qu'il est difficile pour une grande firme multinationale à forte mobilité des capitaux d'identifier et de nouer des rapports stables avec des organisations censées représenter la société civile. Certes il n'est pas aisé pour une entreprise de savoir avec qui dialoguer, compte tenu des problèmes de représentativité des interlocuteurs potentiels et parfois de dépendance à l'égard de lobbys concurrents. Mais si cette difficulté est incontestable, l'essentiel n'est pas là : le dialogue et la concertation supposent l'ancrage dans un territoire ; or la firme multinationale, par nature, n'est pas attachée à une localisation précise et durable et ses mouvements incessants de délocalisation/relocalisation des capitaux avec leurs conséquences matérielles, ne lui permettent pas de trouver, hors de son pays d'origine, des parties prenantes locales susceptibles de lui faire confiance pour engager avec elle des relations permanentes de concertation sur la longue durée.

Par ailleurs, toute cette « technologie invisible » qui façonne les comportements, à savoir les modes de pilotage et d'évaluation restent dominés par les critères financiers. Pour que le management d'une firme puisse s'imprégner des préoccupations environnementales et sociétales, il ne suffit pas d'un discours du leadership, même si celui-ci a les accents de la sincérité et de la conviction. C'est l'ensemble des mécanismes de pilotage, de contrôle et d'évaluation de l'organisation qui doivent intégrer des critères nouveaux de gestion et d'évaluation et définir une performance globale dont les composantes ne peuvent être

uniquement financières. Plusieurs problèmes importants se posent à ce niveau : le système d'information comptable permet-il d'y répondre ? Existe-t-il des indicateurs assurant la fonction de « *triple bottom line* » ? Qu'advient-il lorsque le management doit arbitrer entre des critères différents ?

L'évolution actuelle du système comptable international va tout à fait à l'encontre de ces perspectives. Les normes IFRS (*International Financial Reporting Standards*) qui prennent la suite des normes IAS (*International Accounting Standards*) s'appliquent depuis 2005 dans toute l'Union européenne et vont probablement s'étendre à l'ensemble du monde. Leur appellation même illustre symboliquement que la prégnance financière a eu raison de la séculaire « comptabilité » : celle-ci cède la place à la « reddition financière ». Le changement de terminologie n'a pas qu'une signification symbolique : il circonscrit le champ de cette reddition aux sociétés cotées, de manière à ce que celles-ci produisent une information utile pour les investisseurs en capitaux (Capron, 2005). Il n'est donc plus question de fournir une information utile pour toutes les parties prenantes, comme c'est explicitement le cas, par exemple, dans l'actuelle loi comptable française. Dans leur fondement conceptuel, ces normes rendent secondaire le principe de prudence qui constitue la base de la confiance des créanciers des entreprises (banques et organismes sociaux notamment) ; la manière dont elles traitent le compte de résultat fait fi des besoins d'information de la puissance publique (fisc, statistiques nationales) et des besoins des salariés. Par conséquent, en ce qui concerne le volet économique et financier des performances d'entreprise, les développements les plus récents nous mènent aux antipodes des préoccupations du développement durable et de la satisfaction de l'ensemble des parties prenantes.

Cette tendance constitue en quelque sorte la partie la plus visible de l'iceberg : elle contraint les managers à conserver, plus que jamais, le regard rivé sur les cours boursiers et dans les cas d'arbitrage, de trancher en fonction de l'habituel critère de rentabilité. Ainsi, en ne répondant pas aux attentes des nouveaux mouvements sociaux, susceptibles de nouer avec elles un contrat social mondial, les puissances économiques risquent de se priver de l'instrument de légitimation dont elles ont besoin pour exercer leurs activités.

Conclusion

La société civile fait son entrée dans la stratégie et le management des puissances économiques : elle impose de nouveaux objets de discussion dans leur mode de gouvernance et de nouveaux objets à manager. Ce fait paraît aujourd'hui irréversible. Elle reconfigure le champ social traditionnel (relations employeurs/salariés) sur des questions de société qui implique la production et l'entretien de biens communs globaux. Elle tend à ouvrir de nouveaux espaces de socialisation par une extension du champ de la démocratie économique, c'est-à-dire des possibilités d'intervention de toutes les parties concernées sur les finalités et les modalités des activités économiques. Elle suppose (et elle génère) des apprentissages collectifs croisés, un processus de « conduites de conduites » (comme aurait dit Foucault). Dans cette perspective, la gouvernance devient un processus interactif où chaque acteur cherche, par ses actions et ses prises de position, à influencer les représentations et les actions de l'autre (Aggeri, 2005). Ce qui laisse le jeu très ouvert, avec des marges de manœuvre importantes pour des expérimentations audacieuses.

Néanmoins, comme on l'a vu, il existe des tendances très fortes en opposition et s'il faut se garder de tout pessimisme, il faut aussi se garder de tout angélisme. Les nouveaux mouvements sociaux ne peuvent rester sur des terrains défensifs et se doivent de rechercher

leurs convergences. L'approche par les droits, par l'égalité d'accès aux droits peut dessiner la perspective d'un contrat social mondial tacite. Il est possible de réguler l'économie et les échanges à partir du respect des droits (droits civils et politiques, mais aussi droits économiques, sociaux et culturels). C'est notamment ce qui se dégage des Forums sociaux qui revendiquent l'égalité d'accès aux droits et la garantie de cet accès par les instances publiques. La lutte contre les inégalités sociales ne peut être réglée par la croissance économique ; elle implique la lutte contre les discriminations et une réflexion sur la nature de la croissance. Mais la réalisation d'une telle perspective dépend de l'écoute et de l'accueil que voudront ou pourront faire les puissances économiques à l'égard de ces mouvements.

Bibliographie

AGGERI F., PEZET E., ABRASSARD C. et ACQUIER A., *Organiser le développement durable*, Paris, Vuibert, 2005.

BECK U., *La société du risque*, Paris, Aubier, 2001.

BECK U., *Pouvoir et contre-pouvoir à l'ère de la mondialisation*, Paris, Ed. Flammarion, département Aubier, 2003.

CALLON M. et alii, *Agir dans un monde incertain*, Paris, Ed. du Seuil, 2001.

CAPRON M. et QUAIREL-LANOIZELEE F., *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, Paris, La Découverte, 2004.

CAPRON M., « Les nouvelles responsabilité sociétales des entreprises : de quelles nouveautés s'agit-il ? », in DUPUIS J.C. et LE BAS C. (dir.), *Le management responsable. Vers un nouveau comportement des entreprises*, Paris, Economica, 2005, p. 27-37.

CAPRON M. (dir.), *Les normes comptables internationales, instruments du capitalisme financier*, Paris, La Découverte, 2005.

DI MAGGIO P.J. et POWELL W.W., "The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, n° 48, 1983, p. 147-160.

DUBIGEON O., *Mettre en pratique le développement durable*, Paris, Village Mondial, 2002.

GALLIN D. *Trade unions and NGO's in Social Development – a necessary Partnership*, Civil society and Social Movements, Program Paper n° 1, United Nations Research Institute for Social Development (UNRISD), 2000.

GENDRON C., LAPOINTE A. et TURCOTTE M.F., « Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée », *Relations industrielles*, vol. 59, n° 1, p. 73-100, 2004.

IGALENS J. « La mise en oeuvre de la responsabilité sociale de l'entreprise : modalités, enjeux et limites d'un partenariat firme-ONG », in QUEINNEC E. et IGALENS J., *Les organisations non gouvernementales et le management*, Paris, Vuibert, 2004, p. 111-128.

LABANI P.-D. (coord.) *Vers des identités européennes d'entreprise*, Confrontations Europe, Montreuil, n° 19, janvier 2004.

MASSIAH G. « Un projet pour le mouvement altermondialiste » in DUCHATEL J. et ROCHAT F. (dir.), *ONU : droits pour tous ou loi du plus fort. Regards militants sur les Nations Unies*, Cetim, Suisse, 2005.

MEYER J.W. et ROWAN B., "Institutionalized organizations : formal structure as myth and ceremony", *American Sociological Review*, vol. 83, n° 2, 1977, p. 340-363.

MINTZBERG H., *Pouvoir et gouvernement d'entreprise*, Paris, Ed. d'Organisation, 2004.

NAJIM A., "ONG/entreprises : convergences et divergences entre deux acteurs du développement durable" in Najim A. et alii, *Les entreprises face aux enjeux du développement durable*, Paris, Karthala, 2003, p. 19-48.

OLIVER C., "Strategic responses to institutional processes", *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 1, 1991, p. 145-179.

PALPACUER F., « Globalization and Corporate Governance : Issues for management researchers », *Society and Business Review*, vol. 1, n° 1, 2006.

POWER M., *La société de l'audit*, Paris, La Découverte, 2005.

RYFMAN P., *Les ONG*, Paris, La Découverte, 2004.

STEPHANY D., *Développement durable et performance de l'entreprise*, Paris, Editions Liaisons, 2003.

SUCHMAN M.C., "Managing legitimacy : strategic and institutional approaches", *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 3, 1995, p. 571-610.

SPOONER, « Trade unions and NGOs : the need for cooperation », *Development in Practice*, vol. 14, 2004.

SWAEN V. et VANHAMME J., « Utilisation de l'argument citoyen dans les campagnes de communication des entreprises : analyse des risques dans la perspective d'une crise », in de la BROISE P. et LAMARCHE T. (éd.), *Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises*, Villeneuve d'Ascq, Septentrion, 2006, p. 75-98.

TOURAIN A., *La société post-industrielle*, Paris, Denoël, 1969.

VEDELAGO F., « Les relations ONG/entreprises : nouvelle forme de régulation et concurrence de légitimité », in NAJIM A. et alii, *Les entreprises face aux enjeux du développement durable*, Paris, Karthala, 2003, p. 63-90.

7. Bibliographie de référence sur les relations ONG~ Entreprises

N°	Type de document	Auteur	Titre	Date de parution	Thèmes abordés
1	Guide	ORSE, Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises	Guide pratique sur les partenariats ONG/Entreprises	2006	1.Approche générale sur les partenariats stratégiques ONG-entreprises: Evolution des relations ONG-Entreprises et orientations des partenariats ONG-Entreprises ; Pourquoi établir un partenariat ONG-Entreprise 2. Comment réussir un partenariat ONG-Entreprise?: Identifier les enjeux et procéder à un auto-diagnostic; Dialoguer et échanger en toute franchise; Identifier et choisir le partenaire idéal;s'engager vis-à-vis du partenaire; définir le contenu du partenariat;évaluer le partenariat et ses résultats
2	Guide	ORSE, Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises	Exemples de partenariat ONG/Entreprises	2006	<u>Etude de cas (nature du partenariat / Termes du partenariat / résultats du partenariat)</u> : Care France-EDF; Care France-Lafarge; Care France-Sanofis Aventis; Essor-Suez; FIDH-Carrefour; Pro Natura-Total ; Transparence International France-Lafarge; WWF-Groupe Caisse d'épargne; WWF-Carrefour; WWF-Lafarge; WWF-Pierre et Vacances;
3	Rapport	ORSE, Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises	Rapport remis au gouvernement : partenariats stratégiques ONG/Entreprises	2005	1.Favoriser les partenariats ONG/Entreprises 2.S'assurer de la transparence des ONG 3.Evaluer la qualité des projets pilotés par les ONG/ <u>Annexes</u> : lettre de mission du gouvernement - exemples de partenariat ONG/Entreprises - Thématiques pouvant être abordées lors de l'élaboration d'une convention de partenariat - Focus sur les audits sociaux et environnementaux par les ONG- Présentation de qqes ONG - Position du MEDEF - Position de la CGT ...
4	Synthèse	ORSE, Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises	Synthèse du Rapport : partenariats stratégiques ONG/Entreprises	2005	
5	Synthèse	IFRI-Institut de l'entreprise, Institut Français des Relations Internationales	Les relations ONG-entreprises: bilan et perspectives	2005	1/ LA CONVERGENCE EN COURS : Du côté des entreprises;Du côté des ONG 2/ TYPOLOGIE DES RELATIONS ONG-ENTREPRISES: La pression; Le partenariat; L'évaluation; 3/ LES FREINS À LA CONVERGENCE:Un écart de perceptions; Le risque d'image;Le risque de dépendance 4/ LES GRANDS DÉBATS EN COURS:Les partenariats « structurants » sont-ils l'avenir des relations ONG-entreprises ?; Les entreprises entre l'engagement volontaire et la règle de droit international; Quelle articulation entre ONG et organisations syndicales ?
6	Etude	IMS par Olivia Verger et Gavin White, Institut du Mécénat et de la Solidarité	Les partenariats Entreprises/ONG dans le cadre de démarches sociétales	2004	1. La montée en puissance des ONG: quels enjeux pour l'entreprise? 2. Typologie simplifiée des actions menées par les ONG auprès des entreprises 3. Positionnement coopératif des ONG: différents types de collaboration avec les entreprises (contribution financière et matérielle / transmission de savoir-faire / promotion du respect des droits de l'homme / pratiques commerciales responsables / implantation et développement d'activités 4.Partenariat entreprises / ong :les principales motivations 5. Partenariat entreprises / ONG: les obstacles majeurs 6. Partenariat entreprises / ONG : les facteurs clés de succès
7	Etude	ADMICAL et Fondation de France, Association pour le Développement du Mécénat Industriel et Commercial	Nouvelles alliances dans la sphère privée: entreprises et ONG	2002	1ère partie La solidarité internationale : sujet à la mode ou véritable tendance ? I - Contexte favorable II - Évolution du mécénat de solidarité internationale 2ème partie Méconnaissance, réticences et divergences entre les acteurs I - A problèmes communs, réponses spécifiques - l'argent - le positionnement idéologique, les valeurs et l'éthique - l'image externe - l'image interne - le savoir-faire professionnel, les compétences - les populations cibles - le contrôle, l'évaluation II - Contre les généralités, variabilité des acteurs par famille a. exemples de facteurs de variabilité : la taille de la structure ; le domaine ou le secteur d'activités b. l'importance des personnes derrière les institutions 3ème partie Les modalités du partenariat I - Sortir du cercle vicieux de la méconnaissance et des a priori a. recherche de l'adéquation entre les acteurs : motivations, intérêts et compétences b. facteurs de convergence : transparence, confiance, durée et qualité du contact II - Entrer dans le cercle vertueux de l'éducation au partenariat a. les ONG en forces de propositions b. impliquer les salariés c. sensibiliser au
8	Etude	UNOGEP, Union Nationale des Organismes faisant appel à la Générosité du Public	Portrait général du mécénat d'entreprise	2006	Chapitre 1 : Portrait global du mécénat d'entreprise développé par la loi du premier août 2003, relative au mécénat I. Qu'est ce que le mécénat d'entreprise? II. Portrait du mécénat d'entreprise III. La loi d'août 2003 relative au mécénat Chapitre 2 : Mettre en place une politique de mécénat d'entreprise au sein d'un organisme faisant appel à la générosité I. La mise en place d'une stratégie de mécénat d'entreprise1 II. Exposé des contraintes d'un partenariat pour une entreprise et pour un organisme bénéficiaire du mécénat Chapitre 3 : la définition du projet : élaboration du cahier des charges I. Au départ du projet : un constat, un besoin ; pour répondre à ce besoin et définir au mieux le projet : la nécessité de faire une étude d'opportunité. II. Définition des objectifs et des contraintes III. Les différents acteurs du projet IV. Présentation du cahier des charges : les différentes composantes Chapitre 4 : Présenter le projet aux entreprises : mise en place d'un outil de communication I. Le dossier de partenariat : outils de communication pour convaincre les mécènes II. Le dossier de partenariat : outils de communication pour convaincre les mécènes Chapitre 5 : Concrétiser le partenariat : mise en place d'un outil juridique I. Eléments devant être pris en compte dans le contrat : les différents aspects fiscaux du mécénat2 II. Forme juridique du contrat de mécénat d'entreprise : aspects législatifs3 III. Mise en pratique des aspects juridiques et fiscaux : élaboration du contrat, instrument de concrétisation Chapitre 6 : Évaluation du partenariat, réussir une politique de mécénat d'entreprise c'est aussi s I. Principes généraux d'une évaluation de mécénat d'entreprise. II. Outils à destination des deux parties prenantes du mécénat d'entreprise pour effectuer son bilan

N°	Type de document	Auteur	Titre	Date de parution	Thèmes abordés
9	Etude	Université de Marne la Vallée (F.Bensebaa et A. Bécheur)	Partenariat ONG-Entreprises: une construction de la responsabilité sociale des entreprises	> 2003 ?	1. La responsabilité sociale de l'entreprise: une construction 2. Méthodologie et synthèse des cas de partenariat ONG entreprises (Lafarge-WWF; FIDH- Carrefour 3. Analyse et discussion
10	Mémoire	E. Dollet à la demande du Ministère des Affaires Etrangères	Responsabilité sociale des entreprises et coopération internationale Panorama 2003	2002	1.ÉTAT DE LA CONNAISSANCE DU PARTENARIAT ONG-ENTREPRISE 2. LE PARTENARIAT ONG-ENTREPRISE DANS LES PROJETS: Un secteur dominant : les services d'appui aux entreprises du Sud; Le compagnonnage;La formation professionnelle; Des acteurs de l'économie sociale engagés dans la coopération; Capital-risque : l'expérience d'Afrique Initiatives;Le développement de la microfinance; Les autres secteurs prioritaires; L'accès à l'eau; Le commerce équitable;Le tourisme solidaire; Les secteurs sensibles;Les secteurs du textile et de la chaussure face au commerce éthique; Exploitation des ressources naturelles :les partenariats de Pro-Natura International; L'accès aux médicaments : une question de responsabilité; Les secteurs stratégiques; Accès à l'énergie;Agriculture; Communication; Des partenariats de nature différente; De nombreuses « ONGE »; Conquête de marché et lutte contre la pauvreté; L'impact des ONG de lobbying sur les entreprises; Les projets soutenus par la MCNG 3.LE PARTENARIAT AU TRAVERS DES STRATÉGIES D'ACTEURS 4. ESSAI DE TYPOLOGIE DU PARTENARIAT ONG-ENTREPRISE 5.RECOMMANDATIONS
11	Etude	SEE Management Files n°14, S. Gresse	Les partenariats Entreprises/ONG	2003	1. L' analyse:Les partenariats, une pratique courante des affaires 2. Le dossier pédagogique:Mécanisme et critères de partenariat,Bonne pratique 3. L'avis des experts
12	Rapport	Philippe Vitel, député du Var pour le 1er ministre JP Raffarin	Comment améliorer la relation entre les grandes entreprises françaises et les ONG dans la gestion des situations humanitaires d'urgence	2003	I - L'EXISTANT ET UN GISEMENT DE RELATIONS ENTRE ENTREPRISES ET ONG : La définition de l'urgence humanitaire n'est pas la même pour tous les acteurs;Les principaux acteurs de l'action humanitaire d'urgence à l'international et leur rôle actif ou contributif; Les motivations de l'engagement des ONG et des entreprises; Les relations entre les entreprises et les ONG II - UNE PROBLEMATIQUE GENERALE : LE CLOISONNEMENT ENTRE ACTEURS: Le difficile repérage des motivations pour un partenariat; La nécessaire valorisation des expertises; L'absence de coordination III – PROPOSITIONS: Faire émerger une culture de partenariat; Redéfinir l'action possible de l'État dans la constitution d'une synergie entre ONG et entreprises
13	Enquête	Ecodurable La communication du développement durable	L'état des rapports ONG & Entreprises	2002	Résultats et analyse de l'enquête effectuée auprès du panel ONG Ecodialog à l'occasion du Forum d'Agen ONG-Entreprises
14	Etude	First&42nd et Chabasse&Forst pour AFD, Agence Française de Développement	Partenariats ONG / Entreprises	2007	1. Les partenariats ONG-Entreprises aujourd'hui 2. Les freins aux partenariats ONG- Entreprises 3. L'initiative de l'AFD 4. Les positionnements possibles
15	Article	info-istravail par Marie-Emmanuelle Crozet	Les ONG interpellent les entreprises	2007	
16	Article	La Guilde Européenne du Raid par Emile Barrau	ONG: Entre exigence d'indépendance et recherche de financement	2001	
17	Article	Tribune	Une grille d'analyse des relations complexes ONG-Entreprises	2005	
18	Article	Economie positive	Entreprise et ONG : quels sont les partenariats possibles ?	?	
19	Article	Meredith Ailloud	L'envie de changer le monde : questions et obstacles au développement futur des partenariats ONG/Secteur privé	2002	
20	Article	Monde qui bouge par Elodie Gérard	Les relations entre monde marchand et société civile ont évolué	2006	
21	Article	HEC par Ludovic François, Maître de conférences	ONG ET REPUTATION D'ENTREPRISES : LA GUERRE DE L'INFORMATION AU NOM DE L'ETHIQUE	?	
22	Article	Novethic par Alain Chauveau	Partenariat ONG-Entreprise	2002	

N°	Type de document	Auteur	Titre	Date de parution	Thèmes abordés
23	Article	Emilie Barrau	ONG : Entre exigence d'indépendance et recherche de financement	2001	
24	Article	Manifeste/WWO.fr (Who's Who: ONG, base de données sur ONG) et Novethic	Panorama des relations ONG / Entreprises : quelles évolutions pour quelles influences ?	2006	
25	Article	Novethic	ONG et entreprises, de l'hostilité au dialogue	2004	
26	Article	Médiateur par Giraudon	L'ORSE remet au gouvernement un rapport sur les partenariats stratégiques ONG/Entreprises	2005	
27	Article	Guyaz Jacques	Note de lecture ONG, quelle influence sur les industries ?	2001	
28	Article	Coordination Sud	Compte rendu sur le p'tit dej sur "ONG/Entreprises : quel(s) partenariat(s) de communication ?"	2007	
29	Article	Magazine de la communication de crise et sensible	...les entreprises sont confrontées en permanence au tribunal de l'opinion...	?	
30	Article	ADEMA-, Association pour le Développement du Management Associatif	Interview Marie Engel, UNICEF	?	
31	Mémoire	Université de Paris IV – Sorbonne CELSA par Drullion Kristine	« Les ONG : « nouvelles sentinelles » de la réputation des entreprises » / Meilleur mémoire 2005	2005	RELATION ONG-ENTREPRISE : QUATRE NOTIONS ET ASPECTS HISTORIQUES: Le développement durable / Les différents types d'ONG et leur émergence sur la scène sociale et politique internationale/L'apparition du concept de Responsabilité Sociale et de Développement Durable dans l'entreprise./ EN SITUATION DE CRISE : DEFENDRE SA REPUTATION: La pression des ONG, de l'utilité publique à la manipulation/ L'incidence de la pression des ONG sur les entreprises : le cas de Total en Birmanie/ le cas « Greenpeace vs. Shell » dans l'affaire Brent Spar/ Les agences de notation /Les fonds et investissements éthiques / Types et pratiques de communication de déstabilisation par les ONG/ Un cas de la crise-opportunité: Nike et la crise des sweatshops / Un cas de crise-danger : Total et le naufrage de l'Erika / La réputation financière : le risque boursier est-il bien réel ? / COMMENT CONSERVER SA REPUTATION FACE AUX « NOUVELLES SENTINELLES » ? / Des outils préventifs et réactifs pour gérer les crises ONG-entreprise/ Une stratégie durable: la collaboration ONG-entreprise : les différentes possibilités de collaboration: le mécénat; le partenariat; le co-branding / Les ingrédients né
32	Etude	Covalence par Antoine Mach	LE POUVOIR DES ONG SUR LES ENTREPRISES : PRESSION, PARTENARIAT, ÉVALUATION	?	

N°	Type de document	Auteur	Titre	Date de parution	Thèmes abordés
33	Rapport	Le RAMEAU, le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administrations et d'Universités	Les partenariats stratégiques associations / entreprises	2007	Bilan des partenariats association / entreprise ; Contexte et enjeux pour chacun des partenaires ; Facteurs clés de succès des partenariats stratégiques
34	Etude	Erwan QUEINNEC et Jacques IGALENS, audit par Tanguy Vincent DESS DSO CNAM	LES ORGANISATIONS NON GOUVERNEMENTALES ET LE MANAGEMENT	2005	ONGs et entreprises : quelle relation conceptuelle, quelle proximité institutionnelle ? / Les ONG dans l'intimité de leur gestion stratégique : développer l'association, gérer les hommes, conduire les projets./
35	Rapport	Assemblée nationale par le député Michel Destot	Les ONG Françaises	2005	1. DES ASSOCIATIONS PARTICULIERES 2. UN MONDE PARAPROFESSIONNEL 3. UN MODE D'INTERVENTION SPECIFIQUE 4. LE POINT SENSIBLE DE L'EVALUATION
36	Etude	Novethic	Panorama des relations ONG / entreprises : quelles évolutions pour quelles influences ?	2006	I. Nouvelles données de la relation ONG/entreprises depuis le Sommet de Johannesburg / II. Nouvelles attentes des ONG : enquête qualitative auprès de 17 ONG / I. La présence médiatique / II. Le type de relation à l'entreprise / Cartographie de la relation ONG/Entreprises / I. Des ONG qui se regroupent pour plus d'efficacité / Les réseaux structurés autour d'une thématique / Etude de cas : L'Alliance pour la planète / Les coalitions ponctuelles dans le cadre d'une campagne / Etude de cas : CCFD et Greenpeace contre les entreprises de production de soja en Amazonie / II. Devenir actionnaire pour peser sur les décisions de l'entreprise/ Etude de cas : La campagne « Share the power » d'Amnesty International / III. Intégrer l'agenda politique et agir en lobbyiste pour modifier les règles du jeu / Etude de cas : la réglementation REACH/ IV. L'influence croissante des Associations de Consommateurs / Etude de cas : UFC Que choisir et l'activisme juridique / V. Une demande de transparence envers les ONG grandissante / FOCUS : LES RELATIONS ENTRE ONG ET SECTEUR FINANCIER / LES ONG : DONNEES CHIFFREES
37	Rapport	ORSE et CSR-Europe, Corporate Social Responsibility, le principal réseau d'affaires européen pour la responsabilité sociale des entreprises	Partenariat avec les ONG: quels défis, quelles opportunités?	2005	Partenariat avec les ONG : risques et opportunités / Comment réussir un partenariat ? / Annexe 1 : Coopération entreprises-Ong dans le cadre de l'audit social et environnemental / Annexe 2 : Etudes de cas de partenariats entre ONG et entreprises (SUEZ et ESSOR: accès à l'eau et développement local; TOTAL et PRO-NATURA : le développement local autour d'un site de production au Nigéria...)
38	Article	Le Monde par Philippe Ryfman	Société civile: les limites des audits associatifs	2008	
39	Article	Alternatives Internationales par Antoine De Ravignan	ONG et Entreprises : l'âge de raison	JUIN 2008	