

Université de Liège – HEC-Ecole de Gestion

**L'IMPORTANCE DES
SIGNAUX DE CONFIANCE
DANS LES
PARTENARIATS ENTRE
LES ENTREPRISES ET
LES ONG**

Nicolas DEWALD

ANNEE 2006-2007

MEMOIRE PRESENTE POUR L'OBTENTION DU GRADE DE LICENCE EN
GESTION DE L'ENTREPRISE

**L'IMPORTANCE DES
SIGNAUX DE CONFIANCE
DANS LES
PARTENARIATS ENTRE
LES ENTREPRISES ET
LES ONG**

Nicolas Dewald

Abstract

Nowadays partnerships between companies and NGO's are becoming more numerous. However, it is not an easy task to implement one and the obstacles are plentiful. In this win-win relationship, in which the two parts often have preconceived ideas and know each other very little, it is important to build a climate of confidence. However, two asymmetries of information, one to the detriment of the company, the other to the NGO can be highlighted. As in all transactions in which one party has only little relevant information, confidence becomes a determining element. The best-informed party is able to exploit the other and to adopt an opportunistic behavior. In order to counter this situation, the most informed part can send signals and inform in a credible way. With the help of the literature, we made an inventory of them, which can have very diverse natures. In a qualitative approach, using concrete cases, which have been created on the Belgian territory and by questioning the people who are responsible of them, we tried to examine their application. We could note that the questioned companies pay much attention to the reputation of the NGO which they work with, to the establishment of a satisfactory external communication and to a draft-agreement. NGO's see the introduction of a contract, the support of the management and also the follow-up of codes of conduct and standards as the most important signals. However, as we observed, the answers brought by the various organizations can sometimes differ very strongly. In both asymmetries, we tried to advance brief factors which could explain these divergences.

Résumé

Les partenariats entre les entreprises et les ONG se multiplient. Cependant, cette démarche n'est pas aisée et les obstacles sont nombreux. Dans cette relation de type « win-win », dans lesquelles les deux parties ont souvent des idées préconçues et se connaissent très peu, il importe de créer un climat de confiance. Or, deux asymétries de l'information, l'une au préjudice de l'entreprise, l'autre de l'ONG peuvent être mises en évidence. Comme dans toutes les transactions où une des parties ne dispose que de peu d'information pertinentes, la confiance devient un élément déterminant, la partie, la mieux informée pouvant être tentée d'exploiter celle qui l'est le moins et se livrer à des comportements opportunistes. Pour contrer cette situation, la partie la plus informée peut envoyer des signaux et informer de manière crédible. La littérature recense un certain nombre, qui sont de natures très diverses. Dans une approche qualitative, à l'aide d'exemples concrets, qui se sont mis en place sur le territoire belge et en interrogeant les personnes qui en sont responsables, nous avons tenté d'en examiner l'application. Nous avons pu constater que les entreprises interrogées portent beaucoup d'attention à la réputation des ONG avec lesquelles elles travaillent, l'établissement d'une communication externe satisfaisante, tout comme d'un protocole d'accord. Les ONG voient comme signaux les plus importants: également l'instauration d'un contrat, le soutien du management et le suivi de codes de conduite et de standards. Cependant, comme nous l'avons observé, les réponses apportées par les différentes organisations peuvent parfois différencier très fortement. Pour les deux asymétries, nous avons tenté d'avancer des éléments de réponses qui pourraient expliquer ces divergences.

Tables des matières

| | |
|---|----|
| - Remerciements | 7 |
| - Sigles et acronymes | 7 |
| - Chapitre 1: Introduction | 8 |
| ○ 1.1 But de la recherche | 9 |
| ▪ 1.1.1 Motivation managériale | 9 |
| ▪ 1.1.2 Motivation scientifique | 9 |
| ○ 1.2 Approche | 10 |
| - Chapitre 2 : Revue de la littérature | 11 |
| ○ 2.1 Quelques définitions et repères | 11 |
| ▪ 2.1.1 Les organisations non gouvernementales – ONG | 11 |
| • Typologie | 13 |
| • Légitimité | 15 |
| • La professionnalisation | 15 |
| • Le financement | 16 |
| • La transparence | 17 |
| ▪ 2.1.2 Les entreprises | 18 |
| • L'entreprise et la société | 18 |
| • La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) | 19 |
| • Avantages concurrentiels | 20 |
| • Critiques | 21 |
| ○ 2.2 Le partenariat entre les entreprises et les ONG | 21 |
| ▪ 2.2.1 Les relations entre les ONG et les entreprises | 21 |
| ▪ 2.2.2 Le partenariat | 22 |
| • Typologie des partenariats | 24 |
| • Construction de la responsabilité sociétale des entreprises | 26 |
| • Les motivations | 26 |
| • Les risques | 27 |

| | |
|--|----|
| • Les obstacles et les facteurs de succès | 28 |
| ○ 2.3 L'asymétrie d'information et les signaux de confiance dans les partenariats entre les entreprises et les ONG | 30 |
| ▪ 2.3.1 L'asymétrie d'information et les signaux de confiance : définitions | 31 |
| • L'asymétrie d'information | 31 |
| • La sélection adverse | 31 |
| • L'aléa moral | 32 |
| • Les signaux de confiance | 32 |
| ▪ 2.3.2 Une première asymétrie d'information au préjudice de l'entreprise | 33 |
| • Origines de l'asymétrie | 32 |
| • Les risques d'opportunisme | 34 |
| • Les signaux de confiance | 35 |
| ▪ 2.3.3 Une seconde asymétrie d'information au préjudice de l'ONG | 39 |
| • Origines de l'asymétrie | 39 |
| • Les risques d'opportunisme | 39 |
| • Les signaux de confiance | 40 |
| - Chapitre 3 : Méthodologie | 42 |
| ○ 3.1 Une approche qualitative | 42 |
| ○ 3.2 La constitution de l'échantillon | 42 |
| ○ 3.3 L'élaboration d'un questionnaire, sa diffusion et la conduite d'entretiens | 43 |
| ○ 3.4 Taux de réponse et réduction de l'échantillon | 43 |
| ○ 3.5 Entretiens avec des personnes ressources | 49 |
| - Chapitre 4 : Résultats | 50 |
| ○ 4.1 Asymétrie d'information au préjudice de l'entreprise | 50 |
| ○ 4.2 Asymétrie d'information au préjudice de l'ONG | 57 |
| - Chapitre 5 : Discussion | 63 |
| - Chapitre 6 : Conclusion | 66 |

| | |
|---|----|
| - Bibliographie | 68 |
| o ONG | 68 |
| o Entreprises | 70 |
| o Relations ONG-entreprises | 71 |
| o L'asymétrie d'information et les signaux de confiance | 72 |
| - Annexes | 74 |
| o 1. Questionnaire | 74 |
| o 2. La déclaration de principe éthique de CFP | 80 |

Remerciements

Par ces quelques mots, nous souhaitons remercier notre famille pour tout le soutien apporté quant à l'élaboration de ce travail, les entreprises et les ONG qui ont répondu favorablement à nos demandes, le professeur Sybille Mertens pour nous avoir guidé dans la réalisation de ce mémoire, ainsi que messieurs les professeurs Jacques Defourny et François Pichault pour l'attention portée à sa lecture.

Sigles et acronymes

CFP : Corporate Funding Programme, Louvain

ONG : organisation non gouvernementale

ONU : Organisation des Nations-Unies

ORSE : Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises, Paris

PME : les petites et moyennes entreprises

RSE : la responsabilité sociétale des entreprises

Chapitre 1: Introduction

Dans une société, aujourd'hui mondialisée et qui fait la part belle aux concepts de responsabilité sociétale et de développement durable, les entreprises et les ONG sont encouragées à se rencontrer et à nouer des partenariats. Bien que, dans le passé, les relations furent essentiellement conflictuelles, voire hostiles, ces deux acteurs apprennent à travailler main dans la main. Les modalités de la collaboration peuvent prendre des formes très diverses. Du mécénat financier, matériel ou de compétence, au cause-related-marketing ou à la mise au service de l'entreprise de compétences de l'ONG, les possibilités sont vastes et même encore à construire. Mais, ce qui fait l'originalité de la démarche, c'est que chacune des deux parties en ressort gagnante. Les préoccupations peuvent être d'ordre économique, social ou éthique et varieront en fonction des circonstances. Mais, de manière générale, on constate que les entreprises, malgré leur pouvoir imposant, sont très vulnérables lorsque leur réputation est ternie par les dommages économiques et sociaux que leur activité génère et tentent d'y faire face et que les ONG, de leur côté, rencontrent un essoufflement des financements et sont en situation de concurrence.

Néanmoins, tout comme le fait de comporter bon nombre de risques pour les deux parties, l'opération est parsemée d'embûches. Ces deux mondes ne se connaissent que très peu et les préjugés sont toujours très vivaces. Les différences au point de vue culturel sont particulièrement fortes. Comme dans toute relation, de quelque nature qu'elle soit, il est indispensable d'établir un climat de confiance. Or, cela ne peut se faire sans difficulté. En effet, comme dans beaucoup de transactions qui sont effectuées au quotidien, les deux parties ne disposent pas d'une information complète sur leur partenaire. Dans ce contexte, deux ensembles d'asymétrie informationnelle peuvent être mis à jour : un premier, au préjudice des entreprises et un second au préjudice des ONG. D'évidence, les entreprises ne disposent que de peu de moyens pour objectivement évaluer une ONG, la qualité de ses projets, l'usage des fonds ou des moyens à disposition et l'apport qu'elle peut lui amener. Comment une entreprise peut-elle choisir de collaborer avec une ONG et pas avec une autre ? De la même façon, une ONG ne dispose souvent que de peu d'informations pertinentes sur son partenaire et elle peut être amenée à se poser des questions sur les réelles motivations de l'entreprise, l'origine des fonds ou la sincérité de son engagement. ONG et entreprises vont pouvoir cependant envoyer des signaux de confiance à leur partenaire pour l'assurer de leur intégrité et de leur honnêteté.

1.1 But de la recherche

L'originalité de cette étude est d'appliquer la théorie de l'asymétrie de l'information aux partenariats entre les entreprises et les ONG. Utilisée dans de nombreux domaines, dont l'économie sociale, elle ne l'avait jamais, à notre connaissance, été à ce contexte particulier. Notre recherche consistera en l'identification dans la littérature des signaux de confiance qui permettent de contrer ces problèmes informationnels et d'en observer l'application à travers plusieurs cas concrets, qui se sont mis en place sur le territoire belge.

1.1.1 Motivation managériale

Ce mémoire a été motivé par un intérêt personnel pour l'étude des mouvements sociaux et l'activité des ONG. Nous trouvons qu'il est intéressant d'étudier la relation entre les ONG et l'entreprise, deux acteurs que l'on juge très antagonistes, mais dont la collaboration et le développement de relations durables peuvent être très profitables pour les deux parties et contribuer au bien-être social et environnemental global.

La mise en place de telles initiatives est un phénomène très récent. Pour les responsables d'entreprises, c'est un moyen de construire une politique de RSE et de contribuer à la prise en compte des nouvelles attentes des parties prenantes. Cela peut s'inscrire, bien évidemment, dans une stratégie concurrentielle.

1.1.2 Motivation scientifique

Force est de remarquer que les sciences de gestion n'ont produit que fort peu de travaux relatifs aux partenariats entre les entreprises et les ONG. La primauté de l'entreprise commerciale comme objet d'étude ne suffit pas à elle seule à expliquer cette situation, tout comme la segmentation en grandes fonctions de l'entreprise. Il faut souligner qu'il s'agit d'un phénomène encore très récent et donc qui n'a fait l'objet, aujourd'hui encore, que de peu d'études poussées. Les ONG sont devenues des acteurs-clés de la société, auxquels les entreprises sont régulièrement confrontées. L'enjeu est d'explorer un phénomène nouveau, qui pourrait, s'il était amené à prendre plus d'ampleur et à évoluer, amener de profonds changements et de contribuer, un tant soit peu, à une meilleure compréhension de celui-ci.

1.2 Approche

En raison de la nouveauté de ce phénomène et de la difficulté d'en identifier un nombre conséquent d'exemples concrets, notre approche est résolument qualitative. Il s'agit d'une étude exploratoire, qui tente de lancer de nouvelles pistes pour de futures études.

Dans un premier temps, il nous a semblé indispensable de faire l'état des lieux de la production scientifique sur les partenariats entre les entreprises et les ONG, d'en faire ressortir les éléments qui ont conduit à la mise en place de telles initiatives et d'y appliquer la théorie de l'asymétrie de l'information. Cela étant fait, nous pourrions recenser des signaux de confiance qui devraient permettre de réduire les asymétries d'informations.

Ensuite à l'aide de cas réels, dans une certaine mesure, nous allons vérifier les signaux de confiance que nous avons relevés dans la littérature. Seules les entreprises et les ONG, qui ont franchi les pas, feront l'objet de notre recherche pour la raison principale qu'il nous serait très difficile d'identifier des entreprises ou des ONG qui ne se seraient pas engagées par manque de confiance.

Chapitre 2 : Revue de la littérature

La partie théorique se décomposera en trois parties. Premièrement, nous présenterons les ONG, tenterons d'en expliquer les principales caractéristiques et les tendances actuelles, qui poussent notamment à la collaboration avec les entreprises, de la même façon, nous exposerons la question du rapport des entreprises avec la société et l'engouement actuel de celles-ci pour le concept de responsabilité sociétale. Deuxièmement, nous nous emploierons à développer les rapports qui existent entre ces deux organisations, en mettant particulièrement l'accent sur les partenariats, dont nous exposerons les différentes motivations, mais aussi les risques et les obstacles relevés dans la littérature. Troisièmement, nous expliquerons ce qu'est la théorie de l'asymétrie de l'information et en quoi, elle peut être appliquée aux partenariats noués entre les entreprises et les ONG.

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons recensé et utilisé :

- les études, articles et colloques déjà réalisés sur le thème des partenariats ;
- les documents de communication des ONG et des entreprises : rapport de développement durable, rapport d'activité, rapport d'évaluation, etc. ;
- Internet : les sites spécialisés et les sites généralistes

2.1 Quelques définitions et repères

2.1.1 Les organisations non gouvernementales - ONG

L'appellation « ONG » est une notion difficile à appréhender de par le fait qu'elle réunisse un grand nombre de regroupements d'intérêts, qui peuvent différer tant dans leur forme, que dans leurs domaines d'activités. Il n'existe, en réalité, aucune convention universelle ; les ONG sont créées dans le cadre des législations nationales, leurs conditions juridiques et leurs procédures de constitution variant donc d'un État à l'autre. Dans l'imaginaire collectif, elle désigne les organisations privées de solidarité, autonomes et à but non lucratif œuvrant pour le bien commun, l'intérêt général. La qualification « non gouvernementale » est apparue pour la première fois à l'article 71 de la Charte des Nations unies du 26 juin 1945, constitutive de l'Organisation des Nations unies, où il en est fait une mention très concise. Elle stipule « que le Conseil économique et social peut prendre toutes les dispositions utiles pour consulter les organisations non gouvernementales qui s'occupent de questions relevant de sa compétence. Ces dispositions peuvent s'appliquer à des

organisations internationales et, s'il y a lieu, à des organisations nationales après consultation du membre intéressé de l'Organisation (ONU, 1945) ». Il ne s'agit donc que d'une définition fonctionnelle, qui affirme essentiellement le caractère privé, mais ne les distingue pas des entreprises commerciales.

En général, selon Pech et Padis (2004), lorsque l'on se réfère aux cadres juridiques nationaux¹, le droit affirme, dans la majorité des démocraties occidentales, une double exclusion : les ONG ne relèvent ni de l'ordre public, ni de la sphère marchande. Les deux auteurs leur ajoutent cependant une troisième caractéristique. Pour eux, elles ont également aussi une vocation d'utilité sociale.

Les ONG peuvent être considérées comme des groupes représentant la société civile qui ont pour buts premiers, non pas de faire du profit ou d'acquérir une puissance politique à travers le processus électoral, mais la promotion d'objectifs sociaux et/ou environnementaux (Murphy, Bendell, 1999). Dans le cadre de sa récente étude sur les ONG et les entreprises, Business & Society Belgium, un réseau belge de 45 entreprises qui veulent intégrer la responsabilité sociétale dans leur gestion et leurs activités, a repris la définition suivante (Hudlot, 2006, p. 10):

« Une ONG est une organisation non gouvernementale, qui puise ses racines dans la société civile et qui ne poursuit aucun but lucratif. Les ONG sont privées, indépendantes et autonomes par rapport au monde gouvernemental. Actives dans les domaines les plus variés, ces associations travaillent globalement en faveur du développement humain, de la lutte contre la pauvreté et les inégalités, du développement durable et de la paix. »

Cette définition très large traduit le flou qui règne dans la littérature quant à une définition exhaustive de ce qu'est une ONG. Auplat dans son étude sur les ONG du Commonwealth (2003) relève quatre grands critères primordiaux pour une organisation qui souhaite être considérée comme telle : elle doit être constituée sur une base volontaire, être indépendante, avoir un but non lucratif et se distinguer par l'absence d'intérêt personnel.

¹ En Belgique, l'essentiel de ces organisations ont le statut d'association tel que défini par la loi de 1921 sur les ASBL, modifiée par la loi de 2002. Mais, à côté de cela, elles peuvent prendre d'autres statuts, comme celui d'Établissement et celui de Fondation d'Utilité Publique, les mêmes textes légaux étant d'application. A contrario, il existe des associations que l'on ne peut qualifier d'ONG (par exemple, un club sportif, une association politique, un syndicat,...) au sens où nous l'entendons.

Depuis les années 1960 et 1970, les ONG connaissent, comme le soulignent un bon nombre d'ouvrages, un considérable essor. Différents facteurs sont évoqués, comme la mondialisation, les différentes crises économiques, l'aggravation de la pauvreté dans l'hémisphère sud, la dégradation de l'environnement, la médiatisation accrue de causes sociopolitiques, un certain effacement des États au niveau international (SustainAbility, 2003 ; Pech, Padis, 2004 ; Quennec, 2004a). Elles ont su par la suite progressivement incarner une forme très forte de contestation civile. Leurs origines sont cependant plus anciennes. D'aucuns lient même cet altruisme privé aux ordres monastiques et chevaliers du Moyen Age. Ce sont notamment les crises politiques majeures au niveau international, à l'image des deux guerres mondiales, qui joueront un rôle déterminant dans le développement de leur identité, comme, par exemple, pour la Croix-Rouge, Care aux États-Unis ou Oxfam au Royaume-Uni (Quennec, 2004 a).

Les ONG relèvent du monde associatif, qui a pour caractéristique d'être privé et non capitaliste, et donc du tiers secteur, souvent analysé comme celui auquel est dévolue la prise en charge de besoins sociaux que ni les organisations publiques, ni les entreprises commerciales, les deux secteurs traditionnels de l'économie, ne parviendraient à satisfaire correctement (Defourny, 1998 ; Mertens, 2001 ; Vedelago, Valeau, Queinnec, 2004). Comment les distinguer dès lors des autres associations d'intérêt général ? Il ne nous appartient pas de déterminer qui peut se prévaloir ou non de cette appellation en raison du flou qui prévaut autour de cette expression, malgré son immense succès. Nous nous rangeons derrière l'élément auquel plusieurs auteurs font essentiellement référence, à savoir la vocation internationale des ONG, tant dans leurs revendications que dans leurs opérations, pour les distinguer des associations sans but lucratif d'intérêt général (Quennec, 2004a ; Pech, Padis, 2004).

Typologie

Le paysage des ONG, organisations typiquement « value-based », est extrêmement diversifié et de ce fait, il est difficile d'en établir une typologie exhaustive. Plusieurs critères peuvent être adoptés pour les différencier, nous en avons relevé quelques-uns, qui nous semblent utiles pour la compréhension de notre démarche :

- Le *champ d'activités* peut être utilisé pour les catégoriser. Le monde des ONG couvre l'ensemble des problématiques relatives au développement économique, social et environnemental, les plus connues étant celles œuvrant dans la coopération au développement

et l'action humanitaire d'urgence. Mais à côté de cela, il y a aussi la mobilité, la défense des droits humains, la protection de l'environnement, le développement économique, l'insertion professionnelle, la lutte contre les discriminations, la promotion de la santé et de l'éducation, la défense des consommateurs, le financement éthique, le tourisme durable, l'éducation au développement... Cependant, à l'instar de nombreux pays, en Belgique, l'appellation « ONG » est généralement employée pour désigner des organisations actives dans le domaine de la coopération au développement (Stangherlin, 2001 ; Marée *et al.*, 2005).

- Elles utilisent aussi plusieurs *modalités d'action* distinctes, souvent par ailleurs interdépendantes. Certaines interviennent directement sur le terrain, d'autres préfèrent faire du plaidoyer (campagnes, lobbying, sensibilisation) et dans une position plus intermédiaire, on retrouve des centres d'études et de recherches ou des organismes de certification (Max Havelaar).

- De la même façon, leur *positionnement face au monde des entreprises* ne sera pas identique. Certaines refusent toute forme de coopération et sont plutôt hostiles (Attac, Gaia,...). D'autres adoptent des positions plus souples, qui peuvent aller de la concertation à une collaboration rapprochée (WWF, Handicap International,..). Comme le souligne Hudlot (2006), les ONG ne peuvent plus être classées de manière absolue en fonction de ce critère. Ainsi, Greenpeace, qui s'est dans le passé positionnée de manière très dure face aux entreprises, tendrait à occuper une place plus mixte, participant à des initiatives de dialogues avec les entreprises, tout en conservant un positionnement très activiste et réactif, ne nouant pas de partenariat formel.

- Elles peuvent aussi se différencier quant à la source de leur *financement*. Certaines refusent les fonds publics, par souci d'indépendance et sont entièrement financées par leurs adhérents et des dons privés (comme Greenpeace, Amnesty international). D'autres comme la plupart des ONG de développement belges reposent sur les subsides des pouvoirs publics, qui peuvent provenir de l'état fédéral, des entités fédérées ou d'organismes internationaux (UE, ONU,...). D'autres tentent de diversifier leurs ressources, par exemple avec le mécénat, la prestation de services et la vente de produits.

Légitimité

Malgré de grandes différences dans leur taille, leur champ d'action, leur approche, les ONG sont les acteurs en lesquels l'opinion publique fait le plus confiance en ce qui concerne les questions sociales et environnementales, surpassant les gouvernements et les entreprises (Woodliff, Deri, 2001). Preuve en est d'ailleurs, le baromètre annuel de la confiance (Edelman, 2007) réalisé depuis 2000 par l'agence Edelman à l'échelon mondial et qui, depuis sa création, les classe en première position, même si elles ont connu une baisse en 2006. En effet, les ONG ont gagné beaucoup d'influence au cours des deux dernières décennies, en témoigne, la crédibilité gagnée aux yeux du plus grand nombre, mais cela ne les dispense pas de faire l'objet de questionnements, particulièrement sur leur légitimité et leur origine. Il n'y a évidemment pas de réponse unanime à cette question, qui fait l'objet de nombreuses controverses. Pour Pech et Padis (2004, pg 9), la légitimité d'une ONG ne se mesure pas « au nombre de ses membres, mais elle serait liée plutôt à la nature de la cause et des valeurs défendues ». Slim (2002) explique lui que leur légitimité, qu'il définit comme le statut particulier qu'une organisation possède lui permettant d'opérer avec le consentement général de l'opinion, des gouvernements, des entreprises, des autres acteurs de la société, est à la fois dérivée de la moralité et de la loi, dont elle se fonde les ardentes championnes, mais, peut également être également générée, par les personnes qu'elles tentent d'aider, par ses membres, par le soutien, financier, par exemple, qu'elles obtiennent, tout comme par leur expertise, leurs connaissances, les relations qu'elles ont nouées, leur bonne performance, mais, aussi par des éléments intangibles, comme leur intégrité, leur réputation.

Un des éléments qui est le plus souvent utilisé pour la remettre en question est l'absence de légitimité électorale, à la différence des représentants élus d'un état (Slim, 2002 ; Clark, 2003 ; Eraly, 2003). D'aucuns considèrent que cela ne la remet pas en cause, mais, leur impose une grande transparence, les obligent à agir de manière critique (Slim, 2002), leur permet d'ailleurs une plus grande flexibilité et de s'adapter de manière plus rapide aux nouvelles réalités (Clark, 2003).

La professionnalisation

Depuis plusieurs années, les ONG, particulièrement les plus grandes par la taille, connaissent une tendance à la professionnalisation, qui va de pair avec la croissance de leurs activités. Bon nombre d'ONG disposent aujourd'hui d'importantes qualifications en expertise et en formation, tout en utilisant de plus en plus, les outils et les concepts du management de

projet. Elles importent aussi d'importantes fonctions de gestion du monde des entreprises, comme le marketing ou la communication (Queinnec, Haddad, 2004). Il s'agit évidemment d'une tendance et non pas d'une évolution monolithique. D'ailleurs, certaines ont fait d'emblée de la compétence la valeur fondamentale de leur action. La salarisation, elle, est surtout le fait des grandes ONG, la plupart travaillant sur base de budgets relativement restreints.

Selon Queinnec et Haddad (2004), la professionnalisation, la salarisation et le management correspondent pour nombres d'ONG à des choix stratégiques plus ou moins intentionnels, dont les avantages l'emporteraient sur les inconvénients, notamment en termes de qualités de projets et d'implication personnelle. Elle est cependant fréquemment vécue et décrite comme une évolution problématique, notamment sur le plan des valeurs.

Le financement

Comme les entreprises commerciales, les ONG se retrouvent en situation de rapports de concurrence, tant sur le marché du don que sur le marché national et international des fonds publics, qui, sont, par ailleurs, souvent conditionnés à de lourdes procédures administratives, couteuses en temps et en argent, mais aussi pour l'attention des médias, pour le gain de nouveaux membres et autres ressources (SustainAbility, 2003). Cela se fait évidemment de manière moins acerbe. Il importe de se différencier des institutions « concurrentes » mais pas au prix de dénigrer l'autre, il en va de leur oblativité (Queinnec, 2004 b).

La concurrence est forte entre les différentes ONG dans la conquête du donateur. Elles usent de techniques de marketing et de communication de plus en plus professionnelles, tout en utilisant leurs atouts les plus précieux qui sont leur notoriété, leur image et la manière dont elles sont perçues par le public. Outre les difficultés pour obtenir des fonds publics, le don est devenu fortement concurrentiel. Depuis quelques années, les ONG rencontrent de plus en plus de difficultés pour collecter auprès des particuliers. Deux raisons principales permettent d'expliquer cette évolution selon Rieunier (2005). Les donateurs sont sur-sollicités et d'autre part, on constate une homogénéisation des techniques de collecte due à la professionnalisation du secteur. Bon nombre d'ONG se sont dotés d'un département de marketing direct, qui s'occupe de la prospection et de la fidélisation des donateurs privés. (Queinnec, 2004 a). Les ONG les incitent de plus en plus à faire des dons prélevés de manière automatique sur leurs comptes bancaires, ce qui réduit nettement les coûts de collecte et ceux du traitement du don

(Rubio, 2004). Mais en même temps, cela traduit aussi la concurrence que se livrent les ONG pour assurer leur financement.

Dans ce contexte, il y a de la part des ONG une réelle volonté de diversifier leurs sources de financement pour réduire leur dépendance face à leurs contributeurs et conserver une marge de manœuvre cruciale, la recherche de fonds étant devenue une activité à part entière.

La transparence

Tant sur le plan de la réalisation de leurs objectifs que dans les stratégies qu'elles utilisent les ONG se doivent de se montrer exemplaires (Rubio, Ziegler, 2006). Il en va évidemment de leur crédibilité. Un pan grandissant de la littérature se consacre d'ailleurs à l'« accountability » des ONG (Slim, 2002 ; SustainAbility, 2003; Pfaffenzeller, 2003; Leen, 2006 ; Rubio, Ziegler, 2006 ; Tilt, 2006). On assiste, en effet, depuis une quinzaine d'années à la mise en place d'instruments de contrôle volontaires ou légaux. L'enjeu est évidemment de garantir la transparence de leurs comptes et, à plus forte mesure, des résultats des actions menées sur le terrain. Au cours des dernières années, les pressions sur les ONG se firent de plus en plus fortes pour qu'elles fassent preuve d'une certaine responsabilité et transparence concernant les fonds obtenus. Elles doivent répondre à une demande de plus grande efficacité et d'efficience. Quelques scandales, relatés par la presse, notamment concernant des coûts administratifs très élevés n'y sont pas d'ailleurs étrangers (Pech, Padis, 2004 ; Noel, 2005). Les scandales existent comme dans tous les secteurs et ont, bien qu'ils soient relativement rares, un impact énorme et durable sur la confiance des contributeurs et peuvent être lourds de conséquences sur l'image des ONG (Rubio, Ziegler, 2006). Selon les choix qu'elles font, selon évidemment leur statut et l'origine des fonds qu'elles perçoivent, elles sont soumises à des contrôles internes et externes, contractuels ou volontaires, obligatoires ou facultatifs. Les bailleurs de fonds internationaux, tout comme l'État belge qui agréé des ONG de développement, exigent une réputation avérée sur le plan professionnel et une information financière détaillée (Quennec, 2004 b). Par exemple, la Commission européenne, qui est un des principaux bailleurs de fonds des ONG européennes, applique des contrôles en amont de la décision de financement (vérification de l'éligibilité du demandeur), pendant la durée opérationnelle du financement (par l'établissement d'un contrat standard et l'exigence d'audits financiers) et, enfin, en aval (par l'évaluation de la qualité et de l'impact des projets) (Rubio, Ziegler, 2006).

Progressivement, les ONG ont dû adapter leur gestion financière aux contraintes spécifiques de transparence et de non-lucrativité, issues de leur environnement réglementaire et privé. Par exemple, depuis 1991, elles sont soumises au contrôle par un réviseur d'entreprises. La transparence financière est une condition nécessaire à la croissance des organisations ; dans le cas des ONG ayant recours à la générosité publique, elle constitue un enjeu crucial, tant les scandales liés à l'utilisation abusive de fonds nuisent à leur réputation (Queinnec, Haddad, Laura, 2004).

Il est bien sur conjectural de prétendre pouvoir définir ce à quoi l'argent collecté doit précisément servir (sauf affectation expressément demandée) (Queinnec, Haddad, Laura, 2004). Dans ces circonstances, les comptes, bien qu'ils ne témoignent pas de quelque indicateur de résultat, sont très importants, puisqu'ils font foi de la conformité des dépenses annuelles à l'objet social.

2.1.2 Les entreprises

L'entreprise et la société

Les relations entre les entreprises et la société font l'objet de débats depuis des décennies, mais, sans qu'un consensus ne se dégage quant à la nature des responsabilités du monde des entreprises (Kakabadse, Rozuel, 2007). Une entreprise comporte beaucoup de facettes contradictoires (Capron, 2003). Elle est à la fois créatrice de valeur et de richesse, mais, par la même, destructrice de ressources, créatrice de nuisances et d'externalités indésirables. Le rapport des entreprises à l'environnement a toujours été problématique. De la même façon, les entreprises génèrent des liens sociaux très forts, mais aussi des exclusions, des conflits.

La réflexion sur la responsabilité des entreprises porte sur la question de savoir si celle-ci elle dépasse les obligations contractuelles auxquelles elles souscrivent dans le cadre de leurs activités avec leurs partenaires traditionnels. À côté de la vision néo-classique, dont l'économiste Milton Friedman (1970) est une figure de proue, affirmant dans un célèbre article que la profitabilité et la poursuite des intérêts des actionnaires, constituaient l'ultime responsabilité sociale des entreprises si poursuivie dans les règles du jeu, à savoir une concurrence libre et ouverte dans le respect de la loi et que toute autre finalité serait subversive, une évolution forte veut que les entreprises rendent des comptes à la société et se comportent de manière éthique.

Ces vingt dernières années ont vu éclore différentes théories visant à responsabiliser les entrepreneurs et les managers (Capron, 2003 ; Decharneux, 2003). Il n'est pas neuf que les entreprises se préoccupent de ces questions. Ce qui par contre dénote du passé, pour Jonker et Nijhof (2006), c'est l'intensité et l'ampleur des efforts faits par des firmes privées et la demande sociétale croissante et forte pour qu'elles agissent de manière plus éthique et responsable, ainsi que le dynamisme des réseaux de parties prenantes, comme les ONG, avec lesquelles les entreprises doivent interagir.

Selon Capron (2003), dans un contexte globalisé, le regain d'intérêt pour la question de la responsabilité des entreprises s'explique par un double phénomène : premièrement, par le fait que la société civile a relevé son seuil d'acceptabilité des risques (en raison d'une prise de conscience plus forte des crises majeures que connaît la planète (la persistance de conflits en de nombreux points du globe, tout comme de la pauvreté, l'accentuation des inégalités, les mouvements migratoires, le changement climatique), les peurs collectives et la montée de l'individualisme) et deuxièmement, la crise de légitimité à laquelle font face les entreprises, notamment celles qui atteignent une grande ampleur, et leur recherche d'une nouvelle confiance au sein de la société civile.

La responsabilité sociétale des entreprises² (RSE)

La vague d'intérêt que connaît aujourd'hui la RSE, depuis le début des années 1990, est d'une certaine manière, la dernière manifestation du débat des relations entre la société et les entreprises (Jenkins, 2006).

Il existe nombre de définitions de la RSE. La Commission interdépartementale du développement durable (2006, pg11) a opté pour la suivante : « La responsabilité sociétale des entreprises est un processus d'amélioration dans le cadre duquel les entreprises intègrent de manière volontaire, systématique et cohérente des considérations d'ordre social, environnemental et économique dans leur gestion en concertation avec leurs parties prenantes. »

Par la qualification de processus volontaire, il faut entendre que l'engagement dans la RSE dépasse les obligations légales, responsabilité inconditionnelle des entreprises et qu'il s'agit d'un processus d'amélioration. Il importe donc pour les entreprises d'aller au-delà de la

² La traduction directe de concept anglo-saxon (Corporate social responsibility) est responsabilité sociale des entreprises. En France et en Belgique, on privilégie l'appellation « sociétal », car l'adjectif « social » ne rend pas bien compte de la dimension environnementale de celle-ci.

législation et de la réglementation actuellement en vigueur, l'objectif étant de limiter les aspects négatifs de son activité et de contribuer à une société durable.

Les entreprises qui s'engagent dans la RSE visent donc à intégrer de manière systématique des considérations d'ordre économiques, mais aussi sociales et environnementales dans la gestion de l'entreprise. C'est ce à quoi, il est souvent fait référence par la notion de *triple bottom line*.

Une dimension cruciale de la RSE est la prise de conscience par les entreprises qu'elles n'ont pas seulement des responsabilités envers leurs actionnaires, mais aussi leurs parties prenantes, qui sont touchées par leurs activités. La représentation de l'entreprise évolue du *stockholder model* au *stakeholder model* et s'accompagne d'une définition élargie de la notion de responsabilité et du concept de partenaire. Les entreprises ne sont pas des entités isolées. Elles font partie de la société ce qui implique la concertation et le dialogue avec leurs parties prenantes de préoccupations économiques, mais aussi environnementales et sociales. Parmi celles-ci, on retrouve, bien évidemment, les ONG, que la RSE met en relation avec les entreprises.

Avantages concurrentiels

La RSE est donc une politique volontaire, mais quel est l'intérêt pour une entreprise, sachant que le coût de la démarche est souvent substantiel ? Les enjeux pour les entreprises sont de natures diverses et contribuent à leur pérennité. Plusieurs études montrent que les entreprises qui l'intègrent développent un avantage concurrentiel. La RSE serait « un levier tant de cohésion sociale que de compétitivité » (Peeters, Vermeulen, 2005, pg 11). Sont le plus souvent mentionnés l'impact positif sur la capitalisation boursière, l'amélioration de l'image et de réputation, la fidélisation des consommateurs et des travailleurs, l'amélioration du *risk management* ou encore un meilleur accès au marché des capitaux (Trochon, Vincke, 2006). La RSE peut se traduire aussi en innovation et en développement, tout comme en un surcroît d'efficacité dans la gestion, particulièrement la réduction des dépenses énergétiques (Dewoot, 2005). Sur le long terme, une entreprise socialement responsable pourrait se révéler plus performante, grâce au dialogue avec les parties prenantes et lorsque le cadre légal évoluera et se renforcera, cela permettrait à l'entreprise qui aura fait évoluer sa politique de bénéficier d'un avantage (Huybrechts, Mertens, Xhaufclair, 2006).

Critiques

La RSE ne fait pas l'unanimité et est l'objet de critiques. Tout d'abord, du côté même des entrepreneurs, elle est jugée défavorablement. Certains voient avec méfiance la souscription à des engagements volontaires, l'ouverture au dialogue et donc à la critique (Dewoot, 2005 ; Trochon, Vincke, 2006). Les sceptiques sont encore nombreux et certains résistent au changement.

D'un autre côté, une importante objection qui est émise à la RSE est sa crédibilité même (Dewoot, 2005). Si certaines entreprises se sont engagées de manière sérieuse et que leur bonne foi n'est pas contestée, il en est tout autre pour certaines de leurs sœurs. La transparence est un élément essentiel, « une condition de la réussite » selon Smets (2003, pg 44).

2.2 Le partenariat entre les entreprises et les ONG

Bien que perçues en général plutôt comme des adversaires et que les divergences fondamentales soient nombreuses, tant dans le monde des entreprises que de celui des ONG, l'intérêt de renforcer le dialogue, tout comme l'opportunité de développer des partenariats font leur chemin. Les ONG et les entreprises sont de nature distincte. Dollet (2002) parle d'ailleurs de différence ontologique, dans la mesure où les unes sont motivées par le profit et les autres sont à but non lucratif. Mais, aujourd'hui, bien que les finalités et les logiques (économique d'une part, sociale et environnementale de l'autre) sont et restent différentes, les ONG ne craignent plus de s'asseoir à la même table que des multinationales et discuter de projets communs.

2.2.1 Les relations entre les ONG et les entreprises

Le développement d'efforts collaboratifs entre les ONG et les entreprises est la résultante de nombreux changements qui ont modifié leurs réalités sociales. Longtemps, le paradigme dans les relations entre ces deux acteurs a été l'ignorance mutuelle, voire l'opposition frontale. Les États étant considérés comme les interlocuteurs de premier ordre, les ONG critiquaient les entreprises, mais ne s'y intéressaient qu'occasionnellement. Ces dernières n'étaient pas en reste et n'y prêtaient que peu d'attention (Pech, Padis, 2004).

Mais, dans une période que plusieurs auteurs situent aux années 1990 (Pech, Padis, 2004 ; Fougier, Pô, 2005 ; ORSE, 2005), leurs rapports connurent un tournant à la suite de

grandes campagnes d'opinions menées par les ONG, qui accusaient les entreprises d'être responsables de la dégradation de l'environnement ou d'exploiter les populations dans les pays en développement. Elles avaient, en effet, dans un contexte de recul des États, d'essor du capitalisme à une échelle mondiale, de montée en puissance des multinationales, compris l'intérêt de réorienter leurs actions et leurs campagnes vers ces dernières. À cette époque, les ONG s'étaient regroupées au sein de réseaux supranationaux autour de thèmes communs pour défendre les intérêts de la société civile internationale. Et du reste, elles étaient progressivement devenues, notamment grâce aux médias, des acteurs reconnus et écoutés sur la scène internationale, usant des nouvelles technologies de l'information pour gagner en réactivité et en impact.

Soumises à une pression forte de leurs parties prenantes qui les poussaient à l'adoption d'un comportement socialement et écologiquement responsable, progressivement, les entreprises se sont rapprochées des ONG, qui avaient jusque-là surtout été appréhendées comme des « dangers³ ». Dans ce contexte, certaines d'entre elles, dans une stratégie de réduction de l'exposition au risque associé à leurs activités, ont ouvert la voie à des relations collaboratives, prônant une réelle volonté d'ouverture (Shah, 2001).

De leur côté, les ONG ont commencé à chercher de plus en plus à les influencer dans différentes directions pour faire évoluer les pratiques. Il est aujourd'hui reconnu que l'activisme des ONG a conduit à des changements majeurs dans le comportement et la gouvernance des entreprises (Doh, Guay, 2006). Certaines ONG ont considéré également qu'il pourrait être plus intéressant pour elles de mener des relations structurées avec les entreprises, « considérant que leur action serait plus efficace dans le cadre d'un dialogue que celui d'une opposition frontale » (Fougier, Pô, 2005, pg 11).

2.2.2 Le partenariat

La littérature souligne plusieurs facteurs qui ont conduit à la mise en place de relations collaboratives : à la fin du 20^e siècle, l'envolée du capitalisme, l'essor des entreprises, le rôle décroissant des gouvernements, le contexte international, la pression médiatique, l'attente forte des parties prenantes, les préoccupations de l'opinion, l'essor de la RSE, le besoin de légitimation des entreprises, la concurrence entre les ONG et donc le besoin de diversification

³ Nous avons tous encore en mémoire les attaques dures menées par des ONG contre Nike ou Shell, qui ont eu des conséquences très fâcheuses sur leur image. Il est très aisé de multiplier les exemples.

de sources de financement. Toutefois, si les relations entre les ONG et les entreprises ont évolué dans cette direction, c'est évidemment parce que chacun y voyait un intérêt substantiel.

Il n'y a pas de consensus dans la littérature sur ce qu'est véritablement un partenariat entre une ONG et une entreprise. La plupart des définitions insistent sur la notion de gain mutuel (Googins, Rochlin, 2000 ; Piccioto, 2001 ; Baddache, 2004 ; ORSE, 2005 ; Huybrechts, Mertens, Xhaufclair, 2006). Force est de constater que les échanges que l'on observe aujourd'hui souvent dépassent les relations strictement unilatérales que l'on observait auparavant. Elles s'envisageaient sous deux formes : d'une part, les attaques d'une ONG à l'égard d'une entreprise, qui était la forme la plus fréquente et d'autre part, dans une moindre mesure, la philanthropie d'entreprise. Baddache (2004) explique que le mécénat que l'on observait auparavant était assez discret. Il ne faisait pas l'objet de communication spécifique et ne jouait pas de rôle dans la stratégie de l'entreprise. Ensuite, avec l'accentuation de la pression civile et le développement de politiques de gestion de budgets toujours plus rigoureuses, les entreprises ont revu leur approche du mécénat et ont réfléchi à la possibilité d'utiliser des fonds pour aider les communautés dans lesquelles elles étaient actives et à l'utiliser dans une politique de communication.

L'évolution actuelle induite par le rapprochement de ces acteurs repose sur le développement de rapports où chacune des deux parties ressort gagnante. Un partenariat est « basé sur la volonté de construire ensemble » (Huybrechts, Mertens, Xhaufclair, 2006, pg 6). Et, pour cela, il importe d'identifier la valeur ajoutée qu'un partenaire peut apporter à l'autre. Cela va varier évidemment en fonction de différents facteurs, mais on peut observer que les deux parties peuvent gagner en crédibilité : l'entreprise sur son engagement responsable, tandis que l'ONG auprès des médias et des entreprises (Bécheur, Bensebaa (2004). Comme le précisent Fougier et Pô (2005, pg 7), « l'ONG gagne à la prise en considération de ses préoccupations par l'entreprise et l'entreprise, en modifiant son comportement, est mieux considérée par ses parties prenantes. » Dans les partenariats, ONG et entreprises se retrouvent sur des intérêts communs: la communication externe (dans le cadre de sa politique de RSE pour l'entreprise, dans une perspective d'éducation à la solidarité ou à l'environnement pour l'ONG), la communication interne (pour l'entreprise, dans une perspective de fidélisation et pour l'ONG, de la même façon, dans une perspective d'éducation à la solidarité ou à l'environnement) (Dollet, 2002).

Des partenariats stratégiques se mettent en place. « Ils sont liés à leur « core business », incluent des échanges de connaissances, d'expertises, un travail en commun dans une même direction et la construction de relations durables (ORSE, 2005, pg 7). »

Typologie des partenariats

Les partenariats peuvent prendre des formes très diverses⁴ et vont varier en fonction des acteurs, des apports et des intérêts de chacun d'eux. Parmi les plus fréquents, on retrouve :

- *le mécénat financier, matériel ou de compétence* : l'entreprise apporte des moyens financiers, matériels, humains ou des compétences, qui vont être affectés aux activités de l'ONG.
- *l'association comme outil de communication ou co-branding* : l'ONG concède l'utilisation de son logo et de son image, par exemple dans le rapport de RSE de l'entreprise ou participe à une association pour une campagne de communication conjointe (opération de sensibilisation, campagne annuelle,...). Cela peut prendre la forme d'un *produit partagé* ou *cause related marketing*, qui consiste à la vente d'un produit, dont une partie du prix de vente est reversée à l'ONG, qui accepte de cette manière de soutenir le produit par l'apposition de son logo ou un label ;
- *le contrôle, l'audit social ou environnemental par l'ONG*, par exemple, pour l'obtention de labels, certifications ou tout simplement le conseil, l'information ;
- *la mise au service de l'entreprise de compétences spécifiques et de l'expertise de l'ONG* (sur le déploiement d'un principe particulier, l'amélioration d'un processus ou son impact, l'implémentation dans une région où l'ONG est présente) ;
- *la formation et la sensibilisation du public, du personnel, la promotion de pratiques responsables, ...*

Voici un autre tableau, qui reprend différents types de partenariats, loin d'être exhaustif, il a le mérite de mettre l'accent sur l'orientation possible, moyen pertinent pour les classer :

⁴ La littérature ne présente pas de typologie consacrée dans le domaine des partenariats entre les entreprises et les ONG. Notre intention est de donner une image de ce que à quoi l'essentiel de travaux consultés fait référence et qui nous sera utile pour la suite de ce mémoire.

| Type de partenariat entre ONG et entreprise | | Illustrations | Rôle de l'ONG | Rôle de l'entreprise |
|--|------------------------|--|---------------|----------------------|
| Orienté vers l'activité de l'entreprise | Affrontement productif | RSE, codes de conduite | Catalyseur | Opérateur |
| | Évaluation | Labels, certifications sociales, audits | Expert | Opérateur |
| Activité commune aux partenaires | Coproduction | Accès aux services urbains, commerce équitable, tourisme solidaire | Opérateur | Opérateur |
| Orienté vers l'activité de l'ONG | Assistance technique | Transfert de savoir-faire ou de technologie | Opérateur | Expert |
| | Sponsoring | Produit partagé, dons matériels ou financiers | Opérateur | Catalyseur |

DOLLET, Emmanuel (2002), pg 87

Partenariat orienté vers l'activité de l'entreprise : des ONG collaborent avec des entreprises en leur apportant leur soutien et leur expertise pour la définition et la mise en œuvre de programmes sociaux ou environnementaux impliquant une participation volontaire du secteur privé : des codes de conduite, des certifications sociales. Cela peut prendre la forme de prestations de services, de mises à dispositions de compétences spécifiques.

Partenariat orienté vers l'activité de l'ONG : il ne s'agit plus d'infléchir les pratiques des entreprises, mais de soutenir les activités des ONG: ce sont des programmes de mécénat ou de marketing lié à une cause,...

Activité commune aux partenaires : dans ce cas-ci, le partenariat est orienté à la fois vers les activités de l'ONG, mais aussi vers celles de l'entreprise.

Construction de la responsabilité sociétale des entreprises

Pour de nombreux auteurs, le rapprochement entre les ONG et le monde des entreprises à travers le dialogue et le développement de partenariats est un des enjeux majeurs du développement de la responsabilité sociétale des entreprises (Bécheur, Bensebaa, 2004) Igalens, 2004 ; ORSE, 2005 ; Hudlot, 2006).

C'est une voie possible pour une prise en compte des attentes des parties prenantes et pour l'amélioration de la qualité de la politique de RSE. Dans le cadre d'un partenariat, l'entreprise peut entamer un dialogue avec une des ses parties prenantes les plus dynamiques pour pouvoir comprendre ses attentes et tenter d'y répondre, mais aussi pour lui expliquer les contraintes, auxquelles elles doivent faire face dans la mise en place de sa politique de RSE (Bécheur, Bensebaa, 2004).

Les motivations

Un partenariat est souvent défini comme une relation où chacun trouve son compte. Mais quelles sont les motivations des entreprises et des ONG qui les poussent à se rapprocher ? Voici celles qui sont les plus souvent mentionnées par les différents travaux consultés (ADMICAL, 2002 ; IMS, 2004 ; Fougier, Pô, 2005 ; Schiller, 2005 ; ORSE, 2005 ; Hudlot, 2006) et qui semblent pour nous être les plus pertinentes :

Lors de la mise en place d'un partenariat, une ONG peut être motivée par

- la recherche de nouveaux moyens financiers, humains ou en nature et donc la volonté de diversifier leurs ressources,
- un apport de compétences, de savoir-faire, apprendre des méthodes professionnelles, de gestion de management, de comptabilité ou autre dans le cadre de leur processus de professionnalisation,
- la volonté d'influer sur les pratiques sociales et environnementales des entreprises,
- un gain de notoriété et d'image, en bénéficiant de la force de communication de l'entreprise et la possibilité d'accroître sa visibilité et ainsi pouvoir mobiliser plus de personnes,
- la sensibilisation des employés à la cause qu'elle défend et le gain de nouveaux adhérents,

Erreur ! Argument de **commutateur inconnu**.

- l'effet de levier pour développer des relations vers d'autres entreprises, promouvoir le partenariat avec les entreprises et le RSE

Une entreprise peut, elle, être motivée par

- une politique de RSE et la volonté de concrétiser sa démarche, l'envie d'être plus cohérent dans sa politique de mécénat,
- une stratégie de valorisation de son image externe, si la relation fait l'objet d'une communication externe et ainsi bénéficier de l'aura de l'ONG, d'augmenter sa crédibilité, sa visibilité et donc son profit (au niveau environnemental, c'est ce qui est souvent dénoncé comme le « greenwashing »),
- la volonté de renforcer son image interne, avec en point de mire, la sensibilisation du personnel, tout comme sa motivation, sa fierté et la consolidation de la culture d'entreprise,
- l'expertise et les compétences de l'ONG dans son domaine d'activités (les aspects sociaux et environnementaux) ou dans une zone géographique,
- la sortie ou l'évitement d'une situation de crise,
- mieux cerner la société civile et anticiper ses attentes, « les ONG sont parmi les acteurs sociaux les mieux à même de capter les signaux faibles qui annoncent les grandes évolutions de la société » (Fougier, Pô, 2005, pg 9)

Les risques

Comme le précisent Fougier et Pô (2005), le *risque d'image et de réputation* est partagé par les deux parties lors de la mise en place d'un partenariat. Pour les entreprises, outre le risque de la surenchère, du « toujours plus », et d'à long terme, compromettre l'équilibre économique, un partenariat n'évite pas totalement les attaques. En même temps qu'elle s'engage et qu'elle gagne de la visibilité, l'entreprise s'expose à l'attention d'autres ONG, mais aussi des médias, du législateur ou de l'opinion publique (Fougier, Pô, 2005 ; ORSE, 2005). Du côté des ONG, le risque est élevé également. D'abord, pour les radicaux, cela s'associe à un pacte avec l'ennemi et bien souvent, bien que des dispositions soient prises afin de l'éviter, notamment en gardant une distance critique, un partenariat est considéré

comme une légitimation des pratiques et des actions de l'entreprise. C'est donc la crédibilité de l'ONG qui est en jeu.

Pour les ONG, le risque d'*instrumentalisation* n'est pas mince, que ce soit, par exemple pour déstabiliser une entreprise concurrente, dans le but que l'ONG s'attaque à un concurrent. Beaucoup de questions se posent également quant à leur indépendance. Les ressources leur permettent d'assurer leur expansion, mais créent par le même un risque de *dépendance*. Renoncer par la suite à ces moyens pourrait signifier la réduction d'effectifs ou même l'abandon de projets (Fougier, Pô, 2005).

Les obstacles et les facteurs de succès

Construire une relation durable entre ces deux mondes, qui ne se considèrent pas comme des partenaires naturels, n'est pas projet aisé. Beaucoup d'obstacles jalonnent cette démarche, notamment en raison d'une méconnaissance mutuelle, voire une appréhension. Heap (2000b) compare, d'ailleurs, les relations entre les entreprises et les ONG à une partie d'échec, en raison de la variété infinie des coups qui peuvent être joués, bien qu'il y ait peu de pièces à déplacer.

Les freins sont notamment culturels et liés au fait qu'ONG et entreprises, malgré leur rapprochement, ont des finalités distinctes et sont sensiblement différentes. Heap (2000b) explique, par exemple, que les deux mondes ont des échelles temporelles différentes. Alors que les entreprises voient leur activité essentiellement dans le court terme, les ONG prennent plus de temps pour mener leur action et ont une vision dans la durée. Tout cela fait qu'une certaine méfiance subsiste toujours de part et d'autre (Fougier, Pô, 2005).

Du côté des entreprises, les obstacles sont le jugement moral des ONG (l'amateurisme, le militantisme exacerbé, l'angélisme et le manque de souplesse), la difficulté de les comprendre, les freins internes et le nombre élevé de sollicitations.

Du côté des ONG, qui ont été très longtemps hermétiques aux entreprises, la conviction que celles-ci sont uniquement animées par la volonté de maximiser la valeur créée pour l'actionnaire est toujours vive. Et il n'y pas d'unanimité au sein des ONG pour le rapprochement avec les entreprises (ADMICAL, 2002). Comme frein, on peut observer une barrière culturelle (le rejet du capitalisme, du profit, des multinationales,...), la difficulté de mobiliser une entreprise sur la durée, la peur de la perte de son indépendance, l'altération de son image, le manque de transparence et la crainte d'une récupération médiatique. Dès le

Erreur ! Argument de **commutateur inconnu**.

départ, on observe l'imposition de certaines conditions à la mise en place de partenariat (ORSE, 2005 ; Hudlot, 2006). Les ONG peuvent exprimer des exigences en ce qui concerne le comportement de l'entreprise : les droits de l'homme, le travail des enfants, la discrimination,.... Il peut s'agir de critères d'exclusion, notamment liés à des domaines d'activités, comme les armes, le sexe, le tabac et l'alcool, parfois aussi l'industrie pharmaceutique,... Les ONG, en effet, très soucieuses de leur image, refusent d'associer leur nom et logo à des entreprises, dont les pratiques font l'objet de critiques et qui pourraient les ternir.

Beaucoup de recherches et de travaux ont examiné et détaillé les différentes étapes critiques lors de la mise en place d'un partenariat. Des méthodologies et des guides ont vu maintenant le jour. Elles sont l'œuvre d'institutions comme Business and society, l'Institut des Entreprises, l'Institut français des relations internationales (IFRI), l'Observatoire sur la responsabilité sociale des entreprises (ORSE) ou le cabinet britannique, SustainAbility, spécialiste de la RSE (SustainAbility, 2003 ; Fougier, Pô, 2005 ; ORSE, 2005 ; ORSE 2006 ; Hudlot, 2006).

Voici quelques points particulièrement critiques et indispensables, considérés par la littérature comme des facteurs de succès :

- *Se connaître* : pour cela, il importe que les deux acteurs se connaissent et qu'ils disposent d'une estimation des différences et similarités. Car, en général, ils ont une meilleure connaissance de ce qui les différencie plutôt que de ce qui les rapproche. Entreprises et ONG peuvent partager un même espace géographique, mais, en fait, elles partagent souvent des valeurs et des cultures différentes, parlent des langages différents et opèrent quotidiennement quasi dans des mondes différents (Googins, Rochlin, 2000).

- *Définir des objectifs clairs et les moyens mobilisés* : Il est important aussi, selon Googins et Rochlin (2000), que chaque participant comprenne bien en quoi le partenariat va être créateur de valeur pour lui. Les rôles de chacun doivent être de préférence définis dans un cadre contractuel.

- *Créer un climat de confiance* : comme pour tout type de partenariat, il est indispensable de bâtir une relation de confiance entre les deux parties, qui ont, encore bien souvent, chacune leurs idées préconçues. Elles ne parlent d'ailleurs bien souvent pas la même langue (Schiller, 2005). Pour atteindre cet objectif, sont indispensables : la transparence, le soutien des échelons supérieurs, établir et entretenir une communication fréquente et ouverte, assigner des professionnels à la conduite des tâches. La confiance est résolument l'élément clé.

- *Évaluer les progrès et les résultats* : il est important d'observer si le partenariat répond bien à ses objectifs et d'intervenir, le cas échéant. Les évaluations permettent par la suite d'obtenir des résultats et mesurer si ce qui avait été convenu au départ est atteint.

2.3 L'asymétrie d'information et les signaux de confiance dans les partenariats entre les entreprises et les ONG

Dans la vie quotidienne, nombreuses sont les transactions qui sont effectuées sans qu'une des deux parties ne dispose d'une information complète. Lorsqu'il y a déséquilibre, on parle d'asymétrie d'information. Bien souvent, ces situations peuvent donner lieu à des comportements suspects. Il est facile d'en multiplier les exemples. Comment savoir si votre mécanicien vous dit la vérité concernant l'état de votre voiture et qu'il n'effectue pas des réparations abusives? De la même façon, comment savoir lorsqu'on est dans un lieu inconnu que le chauffeur de taxi qui vous mène à destination emprunte le chemin le plus court? Comment savoir si votre médecin effectue son travail correctement? Ce problème est particulièrement récurrent dans le monde de l'assurance. En effet, une fois que le contrat est en vigueur, une compagnie d'assurance peut difficilement observer le comportement de l'assuré. Un moyen de dépasser cette situation et de ne pas subir les contrecoups de la présence des opportunistes, est de signaler que l'on appartienne à la « bonne » catégorie, d'envoyer des signaux distinctifs au marché.

Comme nous l'avons expliqué dans les points qui précédent, les partenariats entre les entreprises et les ONG ne sont pas sans soulever de nombreux problèmes quant à la création d'un climat de confiance, qui est un facteur-clé. La méconnaissance entre les deux mondes et la survivance toujours forte de préjugés ne facilitent pas les relations. Les conditions

informationnelles dans les partenariats entre les entreprises et les ONG nous conduisent à mettre à jour deux ensembles d'asymétrie informationnelle : une première au préjudice des entreprises et une seconde au préjudice des ONG. En effet, les entreprises ne disposent que de peu de moyens pour objectivement évaluer une ONG, la qualité de ses projets, l'usage des fonds ou des moyens à disposition et l'apport qu'elle peut lui amener. Comment une entreprise peut-elle choisir de collaborer avec une ONG et pas avec une autre ? Nous allons nous intéresser aux signaux que les ONG peuvent envoyer pour convaincre les entreprises de travailler avec elles et de la même façon créer un climat de confiance. De la même façon, une ONG ne dispose souvent que de peu d'informations pertinentes sur son partenaire et elle peut être amenée à se poser des questions sur les réelles motivations de l'entreprise, l'origine des fonds ou la sincérité de son engagement. L'entreprise, elle aussi, envoie des signaux qui permettent de dépasser cette situation.

Nous allons tout d'abord brièvement exposer la théorie relative à l'asymétrie de l'information, ainsi qu'aux signaux de confiance. Ensuite, nous allons détailler les deux asymétries d'information, qui sont le sujet d'étude, ainsi que les signaux de confiance relevés dans la littérature permettant de dépasser cette situation.

2.3.1 L'asymétrie d'information et les signaux de confiance : définitions

L'asymétrie d'information

L'asymétrie d'information, dont les implications économiques ont été étudiées pour la première fois au début des années 1970 (Akerlof, 1973 ; Spence, 1973 ; Stiglitz, 1975, 1976), caractérise des transactions où une des parties dispose d'informations pertinentes à laquelle l'autre n'a pas accès (Auronen, 2003; Rosser, J., Barkley, 2003). Elle peut-être entraînée par les circonstances de la transaction ou par la nature du bien échangé et peut conduire à ce que la partie la mieux informée tente d'exploiter la partie qui l'est le moins et se livre à des comportements opportunistes. La confiance devient alors un élément déterminant. La littérature distingue la sélection adverse (opportunisme précontractuel) de l'aléa moral (opportunisme postcontractuel).

La sélection adverse

Dans ce premier cas, une des deux parties dispose de plus d'information que l'autre à la conclusion de la transaction et peut être amenée à en tirer profit. Le plus souvent, cette situation est illustrée dans la littérature par une relation producteur/consommateur où le

consommateur est la victime. Si ce dernier ne peut évaluer la qualité *ex-ante* d'un bien qu'il souhaite acquérir, par exemple, s'il s'agit d'un bien d'expérience, dont la qualité ne peut être appréciée qu'après l'achat (Kirmani, Rao, 2000), certaines firmes pourraient tentées de lui vendre à un prix élevé un bien de faible qualité. Les consommateurs, ayant conscience de ce risque, vont refuser de payer un somme importante pour des produits de qualité inconnue et risquer d'obtenir un mauvais produit. Cela va avoir pour conséquence que les firmes qui produisent des biens de qualité élevée ne vont plus pouvoir couvrir leurs coûts de production. L'article de référence d'Akerlof (1970) illustre cette situation par le marché de voitures d'occasion. Il avait observé que sur ce marché le paramètre exogène est la qualité, or si elle est connue des vendeurs, elle l'est imparfaitement des acheteurs. Ces derniers vont évaluer la qualité moyenne des véhicules. Dès lors, comme les acheteurs ne peuvent pas savoir quelles voitures sont défectueuses, le prix d'équilibre sera trop bas pour les propriétaires des véhicules de bonne qualité. Et, par conséquent, comme ils sont incapables d'obtenir le prix qui les satisfasse, ils vont se retirer du marché, laissant derrière eux, les « lemons », les voitures en mauvais état.

L'aléa moral

Cette situation se rencontre lorsqu'une des deux parties doit entreprendre une action, mais que l'autre est incapable de l'observer, de la contrôler ou d'influer sur son exécution. Il y a dès lors une tentation pour la première de se comporter autrement que ce qui avait été prévu. Comme l'explique Laffont (1987), ce problème peut être transposé en une relation principal-agent. Le problème de l'aléa moral peut être illustré par le marché des soins médicaux (Lupton, 2006). Contrairement à son patient, le médecin a des connaissances beaucoup plus importantes sur les conséquences d'une maladie et les possibilités de traitement. La base même de la relation est la connaissance supérieure détenue par le médecin. C'est alors que l'aléa moral apparaît. Le patient ne peut vérifier si les actions des médecins sont aussi soigneuses qu'elles devraient l'être. Le médecin est l'agent qui choisit les actions qui ont un effet sur le bien-être du patient, le principal.

Comme pour la sélection adverse, cela va avoir pour conséquence que les potentiels acheteurs préféreront ne pas conclure des transactions qui les exposeraient à l'opportunisme des producteurs.

En montrant les difficultés d'application d'une des conditions de la théorie de la concurrence pure et parfaite, qui est la transparence de l'information, la théorie de l'asymétrie

Erreur ! Argument de **commutateur inconnu**.

d'information a particulièrement enrichit le raisonnement économique et va connaître de nombreuses applications, que ce soit dans le marché des assurances, celui du travail, celui du crédit ou celui des soins à l'enfance (Auronen, 2003 ; Rosser, J., Barkley, 2003).

Les signaux de confiance

Afin de contrer cette asymétrie, la partie la plus informée peut envoyer des signaux à celle qui l'est le moins pour la convaincre de sa bonne foi. Une entreprise peut transmettre des signaux dans l'objet de convaincre les potentiels consommateurs que les biens qu'elle entend vendre sont de qualité. A la suite d'Akerlof (1973), qui avait déjà mis en exergue la réputation, tout comme l'établissement de garanties et de franchises dans le cadre de la vente de voitures, comme moyen de réduire l'asymétrie d'information, Micheal Spence (1973) développa le concept de « signal », un outil que les acteurs les mieux informés peuvent utiliser pour informer d'une manière crédible les acteurs qui le sont le moins. Pour l'illustrer, Spence s'intéressa aux marchés de l'emploi et à l'éducation. Il montra que l'employeur qui cherche à engager un futur collaborateur est incapable de juger exactement des compétences des candidats, cependant leurs choix de formation est un signal de leur productivité, leur aptitude sur le marché du travail, pour autant que le coût de l'éducation soit négativement corrélé à ce potentiel.

Différentes études ont montré que le mécanisme des signaux peut permettre de dépasser les problèmes informationnels, lorsque la qualité est inobservable (Kirmani et Rao, 2000⁵). Une entreprise peut choisir entre différents types d'instruments pour signaler la qualité d'un produit, dépasser et donc susciter la confiance entre les parties. Ils sont de natures très diverses : la marque, la réputation, la concession d'une garantie, la publicité, un label... Ils n'ont évidemment pas tous le même impact et le même coût. Différents travaux ont montré également que les signaux de confiance pouvaient réduire l'asymétrie d'information lorsque le bien dont est l'objet la transaction est un service (Skaggs, Snow, 2004). Ils vont permettre notamment de se faire une idée sur les ressources et les capacités du prestataire.

2.3.2 Une première asymétrie d'information au préjudice de l'entreprise

Origines de l'asymétrie

Lors de la mise en place et la conduite d'un partenariat, il est naturel que l'entreprise se pose des questions quant à la qualité des prestations de son partenaire et de sa performance

⁵ Les deux auteurs font une revue de la littérature consacrée à ces travaux.

en général et quant à l'utilisation des ressources qu'elle met à la disposition de l'ONG, or, elle n'a généralement que peu d'informations objectives. La littérature avait déjà envisagé la situation des donateurs sous l'angle d'une relation d'agence qui les unirait à la direction de l'association, le principal, comme celle qui existe entre les actionnaires d'une société anonyme et ses dirigeants. Quennec compare la situation d'ignorance du donateur avec celle du petit actionnaire (Quennec, 2004 b). Nous l'étendons non seulement aux contributions financières, mais également aux autres différents types de partenariats.

Différents éléments nous conduisent à la constatation d'une première asymétrie de l'information. Premièrement, la nature même des prestations des ONG : la littérature explique que l'asymétrie d'information peut être forte dans le cas de services, or, il s'agit de l'activité principale de la majeure partie des ONG (Nyssens, 1998 ; Clark, 1993 ; Nayyar, 1993 ; Mertens, 2002 ; Skaggs, Snow, 2004). Il sera particulièrement difficile, en raison même de leur intangibilité, de leur périssabilité, du fait qu'ils ne soient pas standardisés, d'évaluer le niveau d'effort mis en place pour la prestation du service et donc d'évaluer la qualité du service. La cause en est qu'il est difficile d'évaluer la qualité au préalable, puisque « le service n'existe que pendant sa consommation » (Nyssens, 1998, pg 5). Tout au plus, on pourra l'apprécier *ex-post* au moment de sa prestation, mais cela reste difficile tant sur le plan de la qualité que de la quantité. Cela est particulièrement vrai pour des services individuels, aux personnes en raison du haut contenu relationnel (où la qualité du service est le résultat d'un travail commun, de l'interaction entre les deux parties), des services à caractère multidimensionnel (puisque complexes). Mais aussi pour les services collectifs (la défense de l'environnement, l'aide au développement,...). L'entreprise peut ne pas voir facilement l'impact de sa contribution sur la quantité ou la qualité du service presté, c'est-à-dire les projets que l'ONG défend. Deuxièmement, on observe aussi que dans la majeure partie des cas, mais pas dans tous, puisque cela dépendra des dispositions du partenariat, l'entreprise, qui met une partie de ses ressources en jeu, n'est pas le bénéficiaire direct des prestations de l'ONG et n'est pas donc en mesure d'évaluer la qualité des services offerts. Dans le cas de l'aide au développement, la distance géographique et l'incapacité des bénéficiaires à s'exprimer rendent la communication difficile. L'entreprise pourrait soupçonner le fait que, par exemple, les fonds n'ont été pas utilisés aux fins qui avaient été convenues.

L'appréciation des projets des ONG est, dans son ensemble, problématique. Quennec, alors qu'il se penchait sur associations actives dans le domaine de l'urgence, a conclu qu'il existait à l'évidence une forte asymétrie d'information entre association et donateur quant aux

Erreur ! Argument de **commutateur inconnu**.

objectifs, moyens et configurations des projets d'assistance. « Il ne peut en être autrement dans le cas d'une action menée en contexte d'intervention turbulent, selon des normes et des méthodes que seule une longue expérience du management des situations de crises permet d'éprouver (Quennec, 2004 b, p. 63). »

S'il est tout à fait légitime et compréhensible de vouloir juger de l'efficacité des ONG sur bases de critères objectifs, il est indéniable que cet exercice est particulièrement malaisé, en raison de la difficulté d'identifier des critères pertinents, puisqu'ils risquent de varier selon la mission sociale de l'ONG, sa notoriété, l'origine de son financement, son indépendance, la médiatisation des causes défendues. Un ratio satisfaisant des frais de fonctionnement rapportés aux dépenses programmes est souvent présenté comme un point crucial (Baddache, 2004). Mais, selon Rubio et Ziegler, des faibles frais de fonctionnement et de collectes ne sont pas nécessairement le signe d'une bonne gestion. Ils prennent, pour illustrer leurs propos, l'exemple d'une ONG qui privilégierait ses meilleurs donateurs, le coût de leur sollicitation étant plus faible que celui de la prospection, mais à moyen terme, ce sont les nouveaux donateurs qui vont assurer la pérennité de son action.

Les risques d'opportunisme

Les comportements opportunistes auxquels pourraient se livrer les ONG ont déjà été brièvement soulevés, lorsque nous avons exposé l'exigence toujours plus forte de transparence envers les ONG, notamment à la suite de quelques scandales, suite à des montants de frais administratifs très élevés. Par risque d'opportunisme, il est question essentiellement de l'utilisation de fonds récoltés via une campagne ciblée ou avec un objectif précis, du moins dans une certaine mesure, à la réalisation d'autres projets et au règlement de ses frais administratifs. Ce type de comportement est qualifié de « subsidiation croisée » par la littérature (Faulhaber, 1975). Mais, il y a aussi le risque de malversation, c'est-à-dire que les moyens récoltés ne servent pas le but premier de l'organisation de l'organisation, mais qu'ils soient détournés et servent à l'enrichissement personnel de certains de ses membres.

Les signaux de confiance

Au moyen de la littérature consacrée aux partenariats entre les entreprises et les ONG, nous avons relevé les différents signaux que peut émettre une ONG dans l'absence d'une information parfaite pour garantir son honnêteté et sa performance et ce à quoi, selon les mêmes travaux, les entreprises sont attentives.

- 1) Tout d'abord, il y a **le statut** même d'ONG, qui fait partie la branche associative de l'économie sociale. Par définition, ce sont des organisations qui ne poursuivent pas de but de lucre. Plusieurs auteurs considèrent que la contrainte de non-redistribution du profit constitue un signal de confiance fort, puisqu'elles seraient dès lors moins susceptibles de profiter des situations d'asymétrie de l'information (Nyssen, 1998, Spear, 2000 ; Mertens, 2001, 2002). Lorsqu'il s'agit d'expliquer l'existence du troisième secteur et de ses capacités à mobiliser des dons ou cotisations, c'est d'ailleurs un des éléments auquel il est fait référence. Une ONG active dans le domaine de la coopération au développement va également être agréée par les pouvoirs publics en tant qu'« ONG de développement » pour pouvoir bénéficier du cofinancement public. Derrière cette idée, il y a évidemment l'idée d'un contrôle public.

- 2) La littérature affirme que la **notoriété** (ou **réputation**) aura une grande importance pour une entreprise qui souhaite collaborer avec une ONG, particulièrement s'il s'agit d'un projet de communication ou s'il s'agit de répondre à une campagne critique. Une ONG qui occupe une position forte dans son secteur peut faire pencher la balance lors du choix (ORSE, 2005). Selon Hudlot (2006), elle peut dépendre de plusieurs facteurs : la représentativité sur le plan international ou national, le mode d'action, la médiatisation ou le champ d'action. La réputation est considérée comme un indice du sérieux d'une ONG. Le nom d'ONG reconnue agit comme un label (ADMICAL, 2002). L'**historique** et les **anciennes actions** sont aussi un indice de la pérennité de l'ONG et de ses résultats sur la durée (ORSE, 2005 ; Hudlot, 2006).

- 3) Les **valeurs** de l'ONG sont un critère que les entreprises mettent en avant lors du choix d'un partenaire (Hudlot, 2006). Elles peuvent se retrouver dans une charte éthique et où dans les missions des organisations.

- 4) Les ONG se regroupent en **réseau ou fédération au niveau national ou international**⁶. Pour Hudlot (2006), l'engagement dans une telle structure peut avoir un effet positif sur les entreprises, en leur donnant un éclairage sur les objectifs d'une ONG ou sur son mode de financement, tout comme sur sa représentativité. Si l'ONG est internationale et a des sièges en différents pays, la capacité de porter le projet à une plus grande échelle, en terme géographique, mais aussi en termes d'envergure et d'impact peut être un critère important pour une entreprise (ORSE, 2005).
- 5) L'exigence de transparence envers les ONG est très forte. En réponse à cette demande, on a vu fleurir des **codes de conduite** et des **standards**, qu'ils soient nationaux ou internationaux⁷. De la même catégorie, font partie les **certifications**. Le secteur privé offre aujourd'hui des produits pour garantir de la transparence des ONG⁸. En Belgique, Donorinfo, une fondation d'utilité publique fournit également de l'information aux donateurs sur des ONG⁹.
- 6) Les **rapports d'activité** sont un indicateur de la qualité et de la pérennité des activités de l'ONG.

⁶ A titre d'exemple, au niveau belge, dans le domaine de la coopération au développement, il y a ACODEV, qui regroupe les ONG francophones et germanophones et COPROGRAM, son versant flamand, dans le domaine des investissements éthiques, le Réseau financement alternatif et Netwerk Vlaanderen, dans le domaine du développement durable, Associations 21 et VODO.

⁷ Par souci d'illustration, citons, par exemple, l'International Non Governmental Organisations Accountability Charter, qui réunit onze ONG internationales, la charte des ONG de développement européennes et au niveau belge, la charte de la Coordination francophone des Organisations non gouvernementales pour les Droits de l'Enfant, le code de déontologie de l'Association pour une Ethique dans les Récoltes de Fonds/Vereniging voor Ethiek in de Fondsenwerving,...

⁸ Exemples : Charity navigator, un guide comparatif des organisations caritatives aux USA, qui examinent principalement leur santé financière, donnent une répartition de leurs dépenses, ainsi qu'une note (*Charity Navigator*, <http://www.charitynavigator.org>, lien vérifié le 29 juin 07); le cabinet SGS, un organisme certificateur, propose également aux ONG un référentiel qualité appelé « NGO benchmarking ». Il est construit sur 4 axes : les composantes opérationnelles, les attentes des donateurs, les composantes de gestion, l'amélioration continue. Ce référentiel implique un audit et la délivrance d'une « note » à la fin de l'audit. Les ONG obtenant une note supérieure à 70/100 obtiennent un « certificat de conformité » au référentiel NGO benchmarking.

(http://www.sgs.com/ngo_benchmarking_.htm?serviceId=6967&lobId=5549, lien vérifié le 29 juin 07)

⁹ Donorinfo ne fait pas de choix et n'accorde pas de label. Il s'agit uniquement d'information garantie par le contrôle d'un auditeur. Les associations présentes sur le site viennent en aide aux personnes dans le besoin. Il n'y a pas d'association environnementale. Chacune est présentée avec une fiche qui reprend ses activités mais aussi ses résultats financiers. (<http://donorinfo.be>, lien vérifié le 3 août 07)

- 7) Le mouvement de professionnalisation des ONG pourrait tendre à faciliter les rapports avec les entreprises (ORSE, 2005 ; Hudlot, 2006). Non pas que le bénévolat soit condamnable, mais il a ses défauts, notamment en terme de disponibilités et de continuité dans les contacts. N'oublions pas qu'un des reproches les plus fréquemment adressés par le monde des entreprises aux ONG est l'amateurisme. Ces dernières disposent, par ailleurs, de plus en plus des postes spécialement dédiées à ce type de relations, des responsables « partenariats » (WWF, Croix-Rouge, Handicap International,...). Parmi ces professionnels, certaines personnes sont directement issues du monde de l'entreprise et, fréquemment, elles y occupent des postes élevés et même la direction. Parler la même langage que les entreprises va évidemment faciliter les relations. La **présence de professionnels** et la **composition des instances dirigeantes** peuvent être considérées à juste titre comme deux signaux de confiance pour leur partenaire.
- 8) Une **comptabilité transparente** (compte de résultat et bilan de l'exercice écoulé, budget prévisionnel de l'exercice en cours,...) Hudlot (2006) explique que l'utilisation correcte des fonds qui lui sont alloués est importante pour les entreprises. La transparence est une des plus les plus fortes revendications des ONG par rapport aux entreprises. Ces dernières exigent la pareille de leur partenaire.
- 9) L'établissement d'un **protocole d'accord**, d'un **contrat** détaillant les objectifs, les modalités budgétaires précises, d'un **cadre de coopération clair** est considéré par la littérature comme un facteur de succès (ORSE, 2005).
- 10) L'aide d'un **modérateur externe**, d'une **instance de médiation** (une association ou un consultant spécialisé,...) peut faciliter les relations et permettre d'instaurer la confiance entre les deux acteurs.

Erreur ! Argument de **commutateur inconnu**.

- 11) La **communication interne**, dont l'objet est de faire connaître le partenariat aux adhérents peut-être un signe fort envoyé et par extension le **soutien des parties prenantes** (les adhérents, les membres de l'ONG). Il peut arriver que les personnes chargées des relations avec les entreprises se retrouvent isolées. Elles doivent parfois l'expliquer aux autres salariés et aux bénévoles, moins enclins à un rapprochement avec les entreprises. (ADMICAL, 2002)

- 12) La **communication externe** est l'objet d'enjeux énormes. C'est un des motifs essentiels du rapprochement avec une ONG. Savoir ce que dit l'ONG de son partenaire est un élément important.

- 13) La mise en place d'un **système de suivi et d'évaluation** des projets soutenus par les entreprises peut être un signal fort, qui peut être réclamé par elles. Elles souhaitent évidemment savoir si les fonds ont été utilisés comme il avait été convenu (ADMICAL, 2002).

- 14) L'**invitation à des réunions internes** ou **sur le terrain** sont des signaux que peuvent envoyer les ONG. La première permet de renforcer les relations et de mieux connaître son partenaire, la seconde de se confronter directement avec la réalité des ONG et leurs actions.

- 15) Des **séances de formation organisée par l'ONG**, permettant de mieux connaître sa philosophie générale, ses attentes précises sont l'occasion pour entretenir un dialogue permanent (ORSE, 2005).

- 16) L'**implication des acteurs locaux** (par exemple, les autorités locales, les ONG locales,...) dans la gestion et le suivi du projet peut représenter un plus, puisque

Erreur ! Argument de **commutateur inconnu**.

des partenariats multilatéraux sont le signe d'assurer la viabilité du projet sur le long terme (ORSE, 2005)

2.3.3 Une seconde asymétrie d'information au préjudice de l'ONG

Origines de l'asymétrie

Une ONG, qui réfléchit à s'engager avec un nouveau partenaire peut être amenée à s'interroger sur ce qui pousse l'entreprise à se rapprocher d'elle, si elle est sincère dans son engagement, si elle défend bien les principes et les valeurs qu'elle a adoptés, si sa politique de RSE n'est pas un artifice, un alibi et si elle est donc compatible avec les valeurs qu'elle défend elle-même et son activité. Elle ne dispose que de peu d'informations tangibles pour y répondre. Or, une ONG ne peut vouer une confiance aveugle à une entreprise, sa crédibilité et sa réputation sont en jeu. Le point clé est donc la transparence qui crédibilisera la démarche de l'entreprise.

Les risques d'opportunisme

Dans ce contexte d'asymétrie d'information, le risque pour l'ONG est de s'engager avec une entreprise qui n'aurait pour seul but que de bénéficier de son aura pour « laver » son image de marque ou l'utiliser dans une démarche concurrentielle. Si le nom et le logo d'une ONG étaient utilisés par une entreprise qui ferait l'objet de soupçons au point de vue de ses pratiques ou qui serait en total désaccord avec ses valeurs, cela pourrait l'éclabousser et porte atteinte à sa crédibilité. Bien évidemment, elle pourra toujours dénoncer le partenariat et lancer une campagne auprès des médias, mais il y aura préjudice. Dans les yeux de l'opinion, même si l'ONG s'en défend, un partenariat passe comme une légitimation des actes de l'entreprise.

Les signaux de confiance

Il a été procédé de la même façon que pour la première asymétrie. Nous avons relevé les différents signaux que pouvaient émettre une entreprise dans l'absence d'une information parfaite pour garantir la sincérité de son engagement et le respect des principes qu'elle entend défendre et de la même façon ce à quoi les ONG pourraient être attentives.

- 1) **L'historique de l'entreprise, ses activités dans le passé** : Souvent, les entreprises sont attaquées par les ONG par le passé et leurs anciennes activités. La littérature

recense de nombreux cas de partenariats qui se sont noués suite à un conflit, en réaction à des attaques de la part d'ONG.

- 2) La **transparence à l'égard des objectifs poursuivis**, notamment par l'inscription du projet dans une **stratégie de responsabilité sociétale**. Hudlot (2006, pg 44) explique qu'il en soit ainsi « dans un souci de crédibilité tant aux yeux du futur partenaire que de l'opinion publique ». Les ONG attendent une réelle intégration du projet dans une stratégie de RSE (ORSE, 2005) et non pas seulement une volonté d'améliorer son image.
- 3) L'existence d'un **protocole d'accord, d'un contrat détaillant les objectifs**, les modalités budgétaires précises, d'un cadre de coopération clair peut contribuer à rassurer l'ONG, notamment concernant les modalités d'utilisation de son nom et de son logo.
- 4) Le **soutien de l'ensemble du management** et particulièrement de la **direction (locale, nationale, internationale)** : Si le projet bénéficie de l'appui de la direction à un niveau élevé, ainsi que du management, cela augmente son crédit. Il risque d'ailleurs sans cela souvent de rester hypothétique (ORSE, 2005).
- 5) L'aide d'un **modérateur externe, d'une instance de médiation** (association, consultant spécialisé,...) peut rassurer l'ONG.
- 6) La **communication interne** et le **soutien des parties prenantes** (des représentants des salariés, les syndicats, les actionnaires) peuvent insuffler aussi de la confiance et crédibiliser la démarche de l'entreprise. Le partenariat intéressera les syndicats et les représentants des salariés s'il porte des enjeux sociaux. Une entreprise doit rendre des actes à ses actionnaires et à ses employés. Un projet avec une ONG pourrait être mal vu, puisqu'à la place leur rétribution aurait pu être augmentée.

Erreur ! Argument de **commutateur inconnu**.

Comme dans l'ONG, la personne chargée des relations devra convaincre de l'intérêt du projet. L'adhésion des salariés peut jouer un rôle déterminant que ce soit dans l'amélioration des relations (ADMICAL, 2002). Le partenariat pourrait faire l'objet de critique en interne.

- 7) La **communication externe** : Il s'agit d'un point très important. Les ONG y sont très attentives, de même à la différence entre saine communication et utilisation comme outil de marketing du projet (Hudlot, 2006).

- 8) Les **codes de conduite** et **standards** (nationaux ou internationaux), les **certifications**, les **labels**, les **audits**, le **reporting** : Dans le cadre de mise en œuvre d'une politique de RSE, l'entreprise peut consolider sa démarche par ces différents instruments.

- 9) L'**invitation à des réunions internes** permet de renforcer les relations et donc la confiance portée à son partenaire.

Chapitre 3 : Méthodologie

3.1 Une approche qualitative

L'orientation donnée à cette étude est nettement qualitative. Nous avons privilégié l'étude d'un petit nombre de cas pour la raison essentielle que cette étude est un projet pilote. Les relations entre les entreprises et les ONG n'ont pris que récemment des formes collaboratives et les exemples dans le cadre belge restent très limités et n'ont fait encore l'objet que de peu d'études. Il n'est, d'ailleurs, pas évident de les identifier. Notre approche a donc été la suivante : nous avons inventorié un échantillon satisfaisant de partenariats et nous avons tenté dans la mesure du possible, d'interroger directement les personnes en charge, tant dans les ONG (le directeur ou la personne chargée des partenariats) que dans les entreprises (le département marketing ou communication ou la direction même) pour vérifier les signaux de confiance que nous avons relevés dans la littérature¹⁰. Nous nous intéressons donc à ceux qui ont franchi le pas et qui ont eu suffisamment confiance pour s'engager et, même à l'occasion, pérenniser une relation.

3.2 La constitution de l'échantillon

Comme il s'agit d'un phénomène récent et que les partenariats ne sont pas légion, l'échantillon ne pouvait pas être constitué de manière totalement aléatoire. Nous nous sommes basés sur la littérature existante pour prendre connaissance des cas existants sur le territoire belge et nous avons procédé à une prospection sur Internet en utilisant un moteur de recherche, mais également en consultant les sites des ONG pour établir une liste suffisante. 17 partenariats bilatéraux¹¹ et 3 autres multilatéraux (dans deux cas, une entreprise et plusieurs ONG et pour le dernier, le Corporate Funding Programme, 7 ONG et 8 entreprises) furent référencés. Comme nous avons utilisé les sites des ONG, qui font mention de leurs partenaires, nous avons relevé plusieurs cas pour une même organisation. Cela s'explique tout simplement par le fait que certaines sont plus enclines à collaborer avec les entreprises que d'autres. Cela nous faisait un total de 20 ONG et 25 entreprises. Nous avons décidé de les

¹⁰ Dans une démarche particulièrement critique et scientifique, il s'imposerait de citer nos sources et d'ajouter à notre travail la retranscription de l'intégralité de nos entretiens. Mais, par respect pour leur anonymat, lorsqu'il s'agit de citer les propos d'un de nos interlocuteurs, nous nous contenterons de mentionner, le cas échéant, uniquement la nature de l'organisation (une entreprise ou une ONG) dont ils font partie.

¹¹ Nous entendons par « bilatéral » les partenariats qui mettent en relation une entreprise et une ONG

contacter toutes dans la mesure du possible, n'ayant aucune idée du taux de réponse sur lequel nous pouvions compter.

3.3 L'élaboration d'un questionnaire, sa diffusion et la conduite d'entretiens

Bien conscient que nous n'aurions ni l'occasion, ni les moyens de rencontrer personnellement tous les acteurs, qui se sont occupés ou s'occupent toujours de ces partenariats, nous avons décidé dans un premier temps de rédiger un questionnaire¹², que nous pourrions envoyer à nos interlocuteurs et, qui servirait de base à la discussion dans le cadre d'un entretien téléphonique ou d'une entrevue, mais aussi, dans le cas où nous ne pourrions pas rencontrer *de visu* la personne, pouvait néanmoins nous permettre de récolter des informations dignes de considération. Il recense les différents signaux de confiance que nous avons identifiés et invite à l'aide d'une échelle à évaluer leur importance et à faire des commentaires. Il est évident qu'une rencontre face à face permet de récolter des données beaucoup plus pertinentes et c'est d'ailleurs la voie que nous avons privilégiée, mais, bien évidemment dans le cadre de cette étude cela ne fut pas toujours possible.

3.4 Taux de réponse et réduction de l'échantillon

Nous n'avons obtenu de réponses à nos demandes que pour 10 des entreprises et 9 des ONG. Ce qui fait un taux de réponse de 40% pour les entreprises et de 45% pour les ONG. Malheureusement, nous n'avons pas toujours obtenu une réponse d'une des deux parties au minimum pour chacun des partenariats. Ces résultats doivent être nuancés par le fait que nous avons eu essentiellement des entretiens avec des membres des ONG (7) et peu du côté des entreprises (2). Or, c'est ce mode de collecte de données, qui s'est révélé, sans surprise, le plus concluant. Néanmoins, nous avons pu avoir plusieurs conversations téléphoniques avec des membres des entreprises étudiées pour corriger ce déséquilibre.

Dans le tableau ci-dessous, sont regroupés tous les partenariats pour lesquels nous avons obtenu réponse à nos demandes pour une des deux parties au moins. Toutes les ONG et entreprises qui se retrouvent dans les deux tableaux suivants ont été contactées. Les organisations marquées en gras sont celles qui ont répondu favorablement à nos demandes et entre parenthèses est spécifié de quelle façon les informations ont été collectées :

¹² Cf. Annexe 1.

Dans le contexte belge,

| | ONG | ENTREPRISE | ORIENTATION | MODE DE COLLABORATION |
|----------|--|---|--------------------|---|
| 1 | VSO | Randstad (conversation téléphonique, questionnaire) | Activité de l'ONG | Mécénat financier, mise au service de l'ONG de compétences et de personnel de l'entreprise |
| 2 | Oxfam Magasins du Monde Asbl pour la Solidarité | Ethias (entretien) | Activité de l'ONG | Co-Branding ¹³ |
| 3 | WWF (entretien) | Delta Loyd Bank (conversation téléphonique) | Activité de l'ONG | Cause related marketing (produit partagé ¹⁴) |
| 4 | WWF (entretien) | Canon (conversation téléphonique) | Activité de l'ONG | Cause related marketing (produit partagé ¹⁵), mise au service de l'ONG de compétences de l'entreprise |
| 5 | WWF (entretien) | Kelloggs | Activité de l'ONG | Cause related marketing (produit partagé ¹⁶) |

¹³ Il s'agit d'un fond qui investit dans d'autres fonds éthiques. L'investisseur peut, s'il le désire, rétrocéder une partie de ses bénéfices (25, 50 ou 100 %) à l'une des associations.

¹⁴ C'est également un fond, qui investit principalement dans des actions d'entreprises internationales sur la base de critères éthiques. Delta Lloyd Bank reverse annuellement 0,15 % de la commission de gestion à WWF Belgique. Cette commission solidaire est donc entièrement prise en charge par Delta Lloyd Bank et n'est pas déduite des bénéfices du client.

¹⁵ La collaboration est une opération de collecte de cartouches utilisées. En Belgique, Canon verse au WWF un montant pour chaque toner d'imprimantes/fax rapporté en vue d'être recyclé.

¹⁶ Pour chaque paquet de céréales Kellogg's acheté et participant à l'action WWF, 5 cents étaient reversés au WWF.

Erreur ! Argument de **commutateur inconnu**.

| | | | | |
|----------|--|--|--|--|
| 6 | WWF (entretien) | Exki (conversation téléphonique) | Activité de l'ONG et celle de l'entreprise | Cause related marketing (produit partagé ¹⁷) et mise au service de l'entreprise des compétences de l'ONG ¹⁸ |
| 7 | Croix-Rouge (francophone) (entretien) | LivertyTv (conversation téléphonique) | Activité de l'ONG | Cause related marketing (produit partagé) ¹⁹ |
| 8 | Croix-Rouge (francophone) (entretien) | Clearwire | Activité de l'ONG | Mise au service de l'ONG des compétences de l'entreprise |
| 9 | (CFP ²⁰) | Siemens (entretien) ²¹ | Activité de l'ONG | Mécénat financier |

¹⁷ A chaque achat d'un plat "Virunga", EXKI s'était engagé à reverser € 1 au WWF.

¹⁸ Avec le WWF, EXKi, une PME belge, qui compte une vingtaine de restaurants proposant des produits issus de l'agriculture biologique et frais du jour, ainsi que du café du commerce équitable, s'est engagée à calculer son empreinte écologique (elle évalue la superficie de terre productive nécessaire pour assurer notre mode de vie ou celui d'une ville, d'un pays ou de la planète entière) et à mettre en place des actions durables favorisant le respect de l'environnement. EXKi est la première entreprise commerciale privée en Belgique à entreprendre cette démarche, qui a été officialisée à la fin du mois de juin 2007. (*EXKi veut réduire son empreinte écologique*, <http://www.wwf.be/fr/index.cfm?group=news&menu=newsroom.cfm&page=newsroom/lire.cfm&id=596>, lien vérifié le 01/07/07 ; *EXKi veut réduire son empreinte écologique*, http://www.exki.be/v2/index.php?content=news&lang=fr_be, lien vérifié le 01/07/07)

¹⁹ Pour chaque voyage réservé en ligne, Liberty TV verse 5 € à la Croix-Rouge de Belgique.

²⁰ CFP: le Corporate Funding Programme est une organisation pluraliste fondée en 2000. Elle regroupe aujourd'hui huit entreprises belges et 7 organisations non gouvernementales belges et quelques membres indépendants. Son objectif est d'encourager toute entreprise à verser une cotisation financière destinée au développement socio-économique durable dans le sud et de faciliter le dialogue entre les entreprises et les ONG.

²¹ Siemens est la seule entreprise du CFP à avoir répondu favorablement à notre demande. Toutes les autres ont été contactées, mais nos demandes n'ont jamais abouti.

| | | | | |
|-----------|---|-----------------------------------|--------------------------------------|---|
| 10 | Aquadev ²² (entretien) | (CFP) | Activité de l'ONG | Mécénat financier |
| 11 | Oxfam solidarité (entretien) | E5 Mode | Activité de l'ONG | Mise au service de l'ONG des compétences et du personnel de l'entreprise; mécénat financier |
| 12 | Frères des Hommes (entretien) | Scripta (questionnaire) | Activité de l'ONG et de l'entreprise | Mise au service de l'entreprise des compétences de l'ONG, a débouché sur la création d'une ASBL ²³ |
| 13 | Caraes (questionnaire) | Colruyt (questionnaire) | Activité de l'ONG | Cause related marketing (produit partagé ²⁴) |

²² De la même façon, seule notre démarche avec Aquadev a été concluante du côté des ONG du CFP.

²³ Le partenariat entre Frères des Hommes, une ONG de développement et Scripta, une régie de presse de par sa singularité nécessite quelques explications. L'entreprise souhaitait organiser un voyage « incentive » différent pour récompenser ses meilleurs clients, ce qui se fait souvent dans ce domaine d'activités. L'idée était de construire une école en quatre jours avec les clients. 25 ONG furent contactées, mais elles furent très perplexes et peu répondirent. Frères des Hommes se montra intéressée, tout en émettant certains doutes quant à la réalisation du programme initialement prévu. Ce fut une rencontre avec des petites entreprises sénégalaises et la découverte de projets mis en place, avec l'aide d'une ONG locale, Enda Graf, qui fut choisie. Le voyage, après plus d'une année de préparation et des repérages, se déroula en 2003 et est considéré comme une réussite. Un second eut lieu en 2004 avec les responsables de la communication de plusieurs clients importants de Scripta. Après avoir récolté des fonds, Scripta envisage la possibilité de les transférer en échange de son admission au sein du CA de l'ONG. Devant le refus, il est décidé de créer une ASBL autonome, Baobab, qui regroupe différents participants du voyage, ainsi que Frères des Hommes. Elle a contribué à la construction d'une maison des associations à Dakar et à la création d'une bande dessinée qui promeut les mutuelles de santé et le micro-financement. Le but est d'appuyer le développement du partenaire local et lui permettre de mieux encadrer des initiatives locales.

²⁴ L'entreprise a développé une série de produits, dont un pourcentage fixe du prix des produits est investi dans des projets dans les régions du Sud.

Erreur ! Argument de **commutateur inconnu**.

| | | | | |
|----|---|-----------------------------------|-----------------------------|---|
| 14 | Unicef | Insites (questionnaire) | Activité de l'ONG | Mise au service de l'ONG des compétences de l'entreprise ; mécénat financier |
| 15 | Iles de Paix (entretien) | Brico | Activité de l'ONG | Co-branding ²⁵ ; mécénat financier |
| 16 | Handicap international (conversation téléphonique) | Ing | Activité de l'ONG | Mécénat financier |
| 17 | Greenpeace (entretien) | Différentes entreprises | Activité de l'entreprise | Dialogue ²⁶ |

Sur le conseil de Brigitte Hudlot²⁷, nous avons étendu notre enquête aux partenariats mis en place en France et dans le monde anglo-saxon. Nous en avons sélectionné cinq de part et d'autre, mais les réponses furent particulièrement rares (1 ONG et 3 entreprises).

²⁵ L'entreprise soutient l'ONG lors sa campagne de récolte (en l'accueillant à son stand lors d'exposition, en faisant sa promotion dans sa revue publicitaire,...)

²⁶ Par souci d'indépendance, Greenpeace, comme nous l'a confié, son directeur général pour la Belgique, refuse tout argent venant des entreprises, comme des pouvoirs publics, par ailleurs. La finalité de l'ONG est surtout politique. Elle veut faire évoluer le cadre légal et tente de sensibiliser le monde des entreprises. Greenpeace est surtout connue pour ses actions directes, qui ne représentent cependant que 5 à 10% de ses efforts. Nous avons hésité à l'introduire dans notre étude des partenariats, considérant à priori qu'elle était hostile à toute collaboration avec les entreprises. Nous l'avons d'ailleurs contactée pour en connaître la raison. Mais, par la bouche de son directeur, nous avons appris qu'il arrivait qu'elle conclue des alliances avec certaines entreprises, dans lesquelles il n'y a pas d'échanges financiers. Cela peut être une campagne commune, par exemple, contre les OGM, comme par le passé, avec les trois grands distributeurs présents sur le territoire belge ou des actions plutôt de dialogue.

²⁷ Brigitte Hudlot est membre de Business and Society Belgium, Bruxelles et l'auteur d'une étude sur les collaborations entre les entreprises et les ONG en Belgique

Erreur ! Argument de **commutateur inconnu**.

| | ONG | ENTREPRISE | ORIENTATION | MODE DE COLLABORATION |
|----------|----------------------------|----------------------------------|--------------------------|---|
| 1 | BNP | ADIE | Activité de l'ONG | Mécénat financier, Mise au service de l'ONG des compétences de l'entreprise |
| 2 | Care | Thomas Cook | Activité de l'ONG | Mise au service de l'ONG des compétences de l'entreprise ; co-branding |
| 3 | TSF (questionnaire) | ESRI | Activité de l'ONG | Mise au service de l'ONG des compétences de l'entreprise |
| 4 | WWF | Lafarge | Activité de l'entreprise | Mise au service de l'entreprise des compétences de l'ONG |
| 5 | FIDH | Carrefour | Activité de l'entreprise | Mise au service de l'entreprise des compétences de l'ONG |
| 6 | OXFAM UK | Unilever | Activité de l'entreprise | Mise au service de l'entreprise des compétences de l'ONG |
| 7 | AIESEC | Schweppes (questionnaire) | Activité de l'ONG | Mise au service de l'ONG des compétences de l'entreprise |

Erreur ! Argument de **commutateur inconnu**.

| | | | | |
|-----------|---|------------------------------|-----------------------------|--|
| 8 | Living Earth Foundation | Shell (questionnaire) | Activité de l'entreprise | Mise au service de l'entreprise des compétences de l'ONG |
| 9 | International Diabetes Federation | Novo Nordisk | Activité de l'ONG | Mise au service de l'ONG des compétences de l'entreprise |
| 10 | BGCA | CA (questionnaire) | Activité de l'ONG | Mise au service de l'ONG des compétences de l'entreprise |

3.5 Entretiens avec des personnes ressources

Nous avons rencontré également plusieurs personnes, considérant qu'il s'agissait d'acteurs-clés, qui, ne sont membres ni d'une ONG, ni d'une entreprise, mais qui participent dans leur quotidien au rapprochement entre les entreprises et les ONG, à savoir :

- Brigitte Hudlot, Business and Society Belgium, Bruxelles, auteur d'une étude sur les collaborations entre les entreprises et les ONG en Belgique
- Guido Lamote, directeur et Laure Bordet, coordinatrice francophone, Corporate Funding Programme, Louvain
- Peter Wollaert, directeur, Kauri²⁸, Bruxelles

²⁸ KAURI est une ASBL, fondée en 1997 et qui réunit des entreprises et des ONG pour aborder des thèmes liés à la responsabilité sociétale d'entreprise et au développement durable. Afin de stimuler le dialogue, Kauri organise régulièrement des réunions pour ses membres et les personnes intéressées. C'est une interface de dialogue, en plein essor. Elle regroupe aujourd'hui 102 membres.

Chapitre 4 : Résultats

Dans cette partie, nous allons exposer de manière brute les résultats que nous avons obtenus à la suite de notre enquête. Comme il a été précisé précédemment, du côté des entreprises, nous avons essentiellement obtenu des réponses sur la base de notre questionnaire et donc essentiellement numériques, à l'inverse des ONG, avec lesquelles, nous avons surtout procédé sur base d'interviews. Nous avons décidé de présenter les résultats dans des tableaux, considérant que c'était la manière la plus simple pour procéder et de les compléter par d'autres informations lorsque nous en disposions. Nous avons évidemment trop peu de résultats pour procéder à des validations statistiques, mais cela permet de dégager certaines tendances, qu'il nous faudra relativiser. N'oublions pas non plus qu'il s'agit d'une étude exploratoire dont le but est de mettre en avant des traits significatifs, sans prétendre à une complète exhaustivité et représentativité. Le but n'est pas d'inférer des résultats de l'échantillon à la population mais d'améliorer la compréhension d'un phénomène. Nous avons classé les signaux en utilisant les moyennes des valeurs attribuées par les personnes contactées de part et d'autre. Le principal défaut de la méthode utilisée est d'être particulièrement sensible aux valeurs extrêmes, or, celles-ci se révèlent dans notre étude, particulièrement, intéressantes et ne doivent pas être considérées comme des valeurs aberrantes. Nous sommes bien conscients de cette situation et nous avons estimé qu'il était nécessaire d'indiquer l'ensemble des réponses obtenues. Dans la suite du travail, nous allons, en effet, tenter d'expliquer pourquoi l'on peut observer des divergences importantes dans certaines réponses.

4.1 Asymétrie d'information au préjudice de l'entreprise

Dans un premier tableau, nous allons représenter l'évaluation des signaux de confiance envoyés par les ONG, qui peuvent permettre de combler le déficit d'information au préjudice de l'entreprise dans le cadre d'un partenariat. Ensuite, dans un second tableau, nous présenterons ces mêmes signaux, mais évalués par les ONG, elles-mêmes ce qui permettra de mettre en évidence des divergences ou des similitudes. Ils ont été évalués sur base d'une échelle allant de 1 à 5 :

Erreur ! Argument de **commutateur inconnu**.

| Importance | | | | |
|-------------------|------------|---------------------|---------------|---------------------|
| Aucune | Peu | Sans opinion | Grande | Considérable |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Erreur ! Argument de **commutateur inconnu**.

Évaluation des signaux de confiance par les entreprises partenaires d'ONG:

| Signaux de confiance envoyés par l'ONG | Insites | Scripta | Colruyt | Siemens | Exki | Liberty TV | Delta L. B. | Randstad | Canon | Ethias | Moyenne |
|--|---------|---------|---------|---------|------|------------|-------------|----------|-------|--------|---------|
| 1) notoriété (réputation) | 5 | 2 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4,4 |
| 2) communication externe | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4,3 |
| 3) protocole d'accord | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,1 |
| 4) historique, anciennes actions | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 5) rapports d'activité | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4 |
| 6) comptabilité transparente | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 2 | 4 | 5 | 2 | 3,9 |
| 7) système de suivi et d'évaluation | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 3,9 |
| 8) valeurs | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3,8 |
| 9) professionnels et dirigeants | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3,6 |
| 10) implication des acteurs locaux | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 1 | 3 | 4 | 1 | 3,5 |
| 11) codes de conduite, standards | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 5 | 5 | 3,4 |
| 12) certifications, labels | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 5 | 4 | 3,3 |
| 13) communication interne | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 1 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3,3 |
| 14) réseau ou fédération | 4 | 2 | 5 | 3 | 3 | 1 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3,2 |
| 15) soutien des parties prenantes | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 5 | 4 | 3 | 1 | 3 |
| 16) invitations sur le terrain | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 1 | 4 | 4 | 1 | 2,8 |
| 17) séances de formation | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 1 | 1 | 4 | 4 | 1 | 2,8 |
| 18) statut | 2 | 2 | 3 | 2 | 5 | 2 | 1 | 3 | 3 | 4 | 2,7 |
| 19) réunions internes | 3 | 4 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 4 | 4 | 1 | 2,6 |
| 20) modérateur externe | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 2,2 |

Erreur ! Argument de **commutateur inconnu**.

Évaluation des signaux de confiance par les ONG partenaires d'entreprises

| Signaux de confiance envoyés par l'ONG | Handicap | Caraes | WWF | Croix-Rouge | Aquadev | Oxfam | Iles de Paix | Greenpeace | FDH | Note moyenne |
|---|----------|--------|-----|-------------|---------|-------|--------------|------------|-----|--------------|
| 1) notoriété (réputation) | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4,7 |
| 2) valeurs | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4,3 |
| 3) professionnels et dirigeants | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,2 |
| 4) historique, anciennes actions | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4,1 |
| 5) comptabilité transparente | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4,0 |
| 6) système de suivi et d'évaluation | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3,8 |
| 7) protocole d'accord | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3,7 |
| 8) communication externe | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3,7 |
| 9) rapports d'activité | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3,6 |
| 10) communication interne | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3,6 |
| 11) invitations sur le terrain | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 1 | 4 | 5 | 3,6 |
| 12) statut | 2 | 2 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3,4 |
| 13) réseau ou fédération | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3,4 |
| 14) séances de formation | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3,3 |
| 15) codes de conduite, standards | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3,2 |
| 16) implication des acteurs locaux | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 5 | 3,2 |
| 17) soutien des parties prenantes | 3 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3,1 |
| 18) invitations à des réunions internes | 3 | 1 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2,9 |
| 19) modérateur externe | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2,8 |
| 20) certifications, labels | 1 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2,7 |

Erreur ! Argument de **commutateur inconnu**.

Erreur ! Argument de **commutateur inconnu**.

Dès les premières observations, il saute rapidement aux yeux que les résultats obtenus sont relativement disparates et ne sont pas symétriques. Nous étions bien conscients, dès le départ, que nous n'obtiendrons pas un classement en bonne et due forme. Dans les lignes qui vont suivre, nous allons tenter, néanmoins, de faire ressortir certaines tendances et de les illustrer par les conversations et interviews que nous avons eus. Et dans le chapitre qui suivra, nous nous appliquerons à réfléchir à ce pour quoi les résultats peuvent diverger, à ce qui fait qu'un signal pour une entreprise puisse relever de la plus grande importance, alors que pour une autre, cela ne sera pas le cas.

Selon les réponses obtenues de part les entreprises, **la notoriété** (ou **réputation**) est l'élément, qui, incontestablement, insuffle le plus de confiance aux entreprises interrogées, à l'exception d'une seule²⁹. « La réputation », un directeur d'entreprise nous a d'ailleurs dit, « cela balaye tout, c'est énorme, c'est là-dessus que l'on s'est reposé ». Cela n'a rien de surprenant quand il s'agit d'un partenariat à vocation communicationnelle (co-branding,...). Plusieurs interlocuteurs nous ont confié que les ONG qui sont les plus connues bénéficient de plus de crédibilité et le retour d'image pour leurs entreprises n'en est que meilleur. De leur côté, les ONG sont bien conscientes de cette situation et savent que c'est un élément primordial pour elles lorsqu'il s'agit d'envisager un partenariat avec une entreprise. Elles le classent également en première position. Le directeur général de l'une d'elle nous a d'ailleurs confié que c'était « souvent ce qui attire les entreprises. On leur demande pourquoi ils ont pensé à notre ONG ; souvent c'est ce qui revient : vous êtes connu, sérieux, vous faites du bon travail, alors qu'ils ne connaissent rien à notre secteur d'activité. La notoriété, la réputation, c'est énorme. » L'importance est telle que des ONG, qui ont un positionnement assez radical, comme c'est le cas, par exemple, d'Oxfam Solidarité, sont l'objet de demande de partenariat parce que leur notoriété est très grande.

Non loin de ce premier signal, se retrouve la **communication externe**. Les entreprises y portent beaucoup d'attention. Elles sont très attentives, notamment, à ce que va dire le partenaire sur leur relation. C'est aussi, dans la plupart des cas, un enjeu ou en tout cas une motivation du partenariat.

²⁹ Il s'agit de Scripta. Précédemment, nous avons expliqué que l'entreprise avait contacté nombre d'ONG et que Frères des Hommes est la seule à avoir répondu favorablement. Cela n'a pas donc été déterminant dans ce cas-ci.

Ensuite, apparaît le **protocole d'accord**. Deux représentants d'entreprises ont, d'ailleurs, particulièrement insisté sur le fait qu'il fallait clarifier les attentes de chacun, discuter de tous les points et les mettre dans un contrat. Une seule entreprise le considère comme d'importance plus faible. Du côté des ONG les avis divergent.

Suivent l'**historique** et les **anciennes actions**, qui renforceraient moins la confiance que la réputation. Un élément de réponse nous a été apporté par les représentants du CFP que nous avons rencontrés en expliquant que les entreprises contrairement aux ONG sont tournées plus vers l'avenir que vers le passé. Les ONG, à l'exception d'une seule, sont convaincues aussi de l'importance de ce signal.

Puis, nous retrouvons trois signaux qui sont directement liés à la question de la transparence : les **rapports d'activité**, une **comptabilité transparente** et un **système de suivi et d'évaluation**. Il est ressorti de nos démarches que les entreprises aiment avoir de l'information sur le projet soutenu et sont en demande forte de visibilité. En ce qui concerne la comptabilité, c'est surtout un tableau de l'affectation du don qui les intéresse, pas celle de l'ONG en général. Ce qui n'est pas toujours évident pour elles, puisqu'elles ont souvent une vision globale et ont parfois des projets très vastes et il est difficile de donner la juste contribution. Selon les représentants du CFP, que nous avons consultés, les ONG présentent des documents aux entreprises, mais pas aussi précis qu'elles le souhaiteraient. En effet, elles attendent le même niveau que ce qu'elles sont tenues légalement de présenter, plus spécifiquement sur les projets. Or, nous a-t-on confié au CFP, « ce n'est pas si évident, les ONG sont souvent plus professionnelles que le laisse penser le reporting qu'elles mettent en place, vis-à-vis de l'entreprise. Il y a une véritable difficulté à se mettre en valeur. Cela s'explique par un blocage au niveau des valeurs. Les ONG ne voient pas pourquoi elles devraient investir tellement dans leur image. Leur message est plutôt : si vous avez besoin de nous faire confiance, faites-le vraiment. L'entreprise, elle, demande des preuves et est beaucoup plus pragmatique. Plus c'est concret, plus cela parle à l'entreprise. »

Erreur ! Argument de **commutateur inconnu**.

Viennent alors les **valeurs**. Il est intéressant d'observer la différence intéressante entre le classement établi avec les réponses obtenues auprès des entreprises et la façon dont les ONG les évaluent. En effet, les ONG y voient un signal de confiance beaucoup plus fort que les entreprises, pour lesquelles l'avis est partagé, dans l'établissement d'un partenariat. La différence de nature entre les deux types d'organisation doit en être responsable dans une certaine mesure.

D'autres différences dans le classement établi par les ONG et les entreprises sont la **présence de professionnels** et la **composition des instances dirigeantes**. C'est un élément fort pour les ONG, comme nous l'ont confié plusieurs de leurs membres. Elles mettent en avant leurs expertise et compétences, mais, c'est moins important pour les entreprises, bien que, comme le soulignait la littérature, ainsi que les représentants de Kauri et du CFP, nous l'affirmaient, la revendication de professionnalisation soit très forte.

L'**implication des acteurs locaux** relève pour quatre entreprises d'une importance considérable et pour d'autres cela l'est beaucoup moins. Du côté des ONG, c'est sensiblement pareil.

Les **codes de conduite**, les **standards** et les **certifications** n'ont pas vraiment la côte. Du côté des ONG, on nous a dit à plusieurs reprises que cela n'avait jamais été demandé.

La **communication interne** et le **soutien des parties prenantes** préoccupent peu les entreprises. Du côté du CFP, on nous a dit qu'elles ne se posaient d'ailleurs pas la question et qu'elles partaient du principe que l'ONG est derrière ses dirigeants. Elles nous ont d'ailleurs confirmé que la question de l'assise sociale était très rare.

L'appartenance à un **réseau** ou une **fédération au niveau national ou international** est de moindre importance.

Erreur ! Argument de **commutateur inconnu**.

L'invitation à des réunions internes ou sur le terrain ne sont pas considérées par les entreprises comme des signaux de confiance déterminants. Les ONG sont du même avis, à l'exception du deuxième. Cinq ONG ont insisté sur le fait que l'impact de la confrontation directe pouvait être énorme au niveau de la sensibilisation, au niveau de la reconnaissance du bien-fondé des ONG. Mais cela ne se faisait que très occasionnellement, parce qu'il faut de la part des entreprises, la volonté de dégager du temps et de l'argent pour le faire. Les ONG savent que si elles arrivent à faire venir des personnes sur le terrain, elles seront convaincues. A titre d'exemple, pour le CFP depuis sa création, en 2000, il n'y a eu que trois cas.

Des **séances de formation organisée par l'ONG** ne sont pas déterminantes pour les entreprises. Les ONG sont convaincues de l'intérêt, puisque cela permet de mieux se connaître de se connaître et de se rapprocher, mais pour elle, cela se fait trop peu fréquemment. Un responsable pour les partenariats au sein d'une ONG nous a d'ailleurs confié : « Cela reste à mettre en place, mais cela n'a pas l'air d'être la priorité pour les entreprises. On a surtout l'impression que c'est l'association d'images qui les intéresse. »

Le statut n'est pas apparu être un élément déterminant. Cela a vraiment peu de poids, parce « cela va de soi » et que c'est un « pré-requis », comme on nous l'a expliqué du côté des entreprises. Les ONG sont conscientes aussi que ce n'est pas différentiateur.

La position du **modérateur externe**, d'une **instance de médiation** en bas de classement s'explique par le fait que seule une entreprise y a directement recours. Sinon, pour tous les autres, il s'agit de relations directes. Pour celle-ci, une des motivations, comme nous l'a confié un de ses membres, est le fait que l'entreprise, qui voulait être active dans le Sud, ne savait pas avec qui collaborer et ne s'estimait pas à même de juger de la valeur d'une ONG ou de ses projets. Ne connaissant pas bien ce monde et recevant beaucoup de demandes, dont certaines n'étant pas très sérieuses. Le CFP répondait à cette demande et permettait de donner une cohérence à leur politique de mécénat.

Erreur ! Argument de **commutateur inconnu**.

Erreur ! Argument de **commutateur inconnu**.

4.2 Asymétrie d'information au préjudice de l'ONG

| Signaux de confiance | Handicap | Caraes | WWF | Croix-Rouge | Aquadev | Oxfam | Iles de Paix | Greenpeace | FDH | Note moyenne |
|---|----------|--------|-----|-------------|---------|-------|--------------|------------|-----|--------------|
| 1) protocole d'accord | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4,4 |
| 2) soutien du management,... | 4 | 2 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4,1 |
| 3) codes de conduite standards | 4 | 2 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 4) objectifs, stratégie de RSE | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3,9 |
| 5) communication externe | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3,8 |
| 6) historique, activités | 4 | 2 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3,7 |
| 7) communication interne | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3,7 |
| 8) soutien des parties prenantes | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3,6 |
| 9) reporting | 4 | 2 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3,6 |
| 10) certifications, labels | 2 | 2 | 5 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3,4 |
| 11) audits | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 5 | 2 | 4 | 3 | 3,2 |
| 12) invitations à des réunions internes | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3,1 |
| 13) modérateur externe | 3 | 1 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 |

Erreur ! Argument de **commutateur inconnu**.

Dans cette seconde asymétrie, nous n'avons pas eu suffisamment de réponses de la part des entreprises pour présenter un second tableau dans lequel elles évalueraient leurs propres signaux.

L'existence d'un **protocole d'accord** est incontestablement pour les ONG le premier signal de confiance. Une seule lui a donné une importance plus faible³⁰. Cela se comprend par l'atypisme de sa collaboration et le fait, comme nous l'a expliqué notre interlocuteur au sein de cette organisation, que « c'était une première expérience » et que « cela s'est fait par la volonté de personnes ». Les seules parties plus protocolaires dans le cadre de cette collaboration étaient les contrats avec les locaux. Pour cette personne, l'aspect humain a fait vraiment beaucoup et rend l'expérience difficilement reproductible. Dans toutes les autres, au cours de nos entretiens, nos interlocuteurs ont insisté sur la nécessité de formaliser la relation pour gérer les attentes et éviter les frustrations, les déceptions et les malentendus, mais pour aussi protéger l'image. Dans une ONG, le responsable partenariat nous a appris qu'il y avait eu des abus par le passé de la part d'entreprises. En conséquence, l'utilisation du logo est strictement réglementée et un montant a été, d'ailleurs, fixé pour son utilisation au niveau national. Un directeur d'une autre organisation nous a confié que, si pour une entreprise un protocole n'était pas une condition absolue, « cela suscite la méfiance. Et signifie qu'eux courent peu de risques et que si, quelque chose foire ils s'en tirent facilement. Un contrat a une fonction essentielle : c'est d'être brandi quand il y a un problème. Si tout se passe bien, il reste dans le tiroir. »

En seconde position on retrouve le **soutien de l'ensemble du management** et particulièrement de la **direction (locale, nationale, internationale)**. Pour sept des neuf ONG interrogées, il s'agit d'un élément de confiance très important. Quelques commentaires qui nous été fait par nos interlocuteurs le traduisent très bien. Pour eux, il s'agit d'un « gage d'un partenariat réussi », d'une « condition sine qua non », du « seul moyen d'avoir des résultats ». Mais deux ONG ne partagent pas cet avis. Pour la première, il s'agit de l'ONG flamande Careas³¹, qui à l'exception du protocole d'accord et d'une stratégie de RSE a attribué une note

³⁰ Il s'agit de l'ONG qui a collaboré avec Scripta. Ce partenariat est assez singulier comme nous l'avons déjà expliqué précédemment. Cela se retrouve également dans l'évaluation des signaux de confiance. Nous avons, en effet, demandé qu'elle soit faite dans la perspective de cette collaboration.

³¹ Dans le chapitre suivant, nous tenterons d'expliquer sa position.

très faible aux signaux de confiance. La personne interrogée dans la deuxième, la Croix-Rouge a justifié son choix, en expliquant que « souvent la RSE n'est pas à l'agenda du CA en Belgique. Elle s'est développée rapidement parce qu'il le fallait. Dès lors, on travaille avec une personne et le top a l'air peu impliqué. Si cette personne prend tous les engagements, c'est suffisant ». Notre interlocuteur attend plus d'intérêt du management, mais, dans les faits, il l'observe peu. Dans le cas du partenariat entre Frères des Hommes et Scripta, cela fut particulièrement fort, puisque tous les membres du personnel ont été impliqués dans le projet.

Pour les **codes de conduite** et les **standards**, les avis sont partagés. Pour les uns, il s'agit d'un signal très important. « Sans doute, un des premiers éléments que l'on regarde », nous a dit un responsable, tout en précisant qu'il fallait également s'intéresser au contrôle externe indépendant, ce qui pouvait poser parfois problème. Pour d'autres, c'est plus faible, voire de peu d'importance. Pour ces dernières, qui attribuent une cote plus faible, les raisons ne sont pas toujours identiques. Dans une première, on nous a expliqué que cela devrait être important, mais que l'on n'avait pas vraiment le temps de le contrôler. Dans une autre ONG, l'explication fut la suivante : « dans une logique, quand on a besoin d'argent, les entreprises qui donnent sont des grosses boîtes. Elles ont des standards, c'est automatique. Mais, je fais très attention à l'image. On n'est pas dans la logique de l'argent absolument ». A noter aussi, dans le cas de Scripta et Frères des Hommes, que l'ONG a rédigé une charte éthique spécifique au partenariat. Les participants au voyage, qui était l'objet du partenariat, ont dû souscrire un document dans le souci du respect des locaux et de leurs habitudes³².

La **transparence à l'égard des objectifs poursuivis**, notamment par l'inscription du projet dans une **stratégie de responsabilité sociétale** est importante pour la plupart des ONG interrogées. Le représentant de l'une d'entre elles nous a expliqué que la situation pouvait être de deux types : « soit l'entreprise à déjà une vraie stratégie de RSE, dans laquelle on peut s'inscrire, soit, non et on le prend comme un argument et on propose un projet. » Deux organisations y voient un signal de moindre importance, notamment Frères des Hommes, dont le représentant nous a expliqué que c'est venu par la suite. L'objectif était tout autre au début pour l'entreprise : augmenter ses ventes. Après, elle s'est inscrite dans cette perspective, en créant une ASBL.

³² Cf. note 15

Vient ensuite la **communication externe**. Pour les ONG, elle est à la fois source de danger, tout comme d'opportunité pour développer de nouveaux partenariats, ainsi que pour renforcer et valoriser ceux existants. Toutes les ONG auxquelles nous avons été confrontées ont insisté sur leur nécessité de protéger leur image. Une communication inadéquate ou inappropriée peut porter préjudice. Le risque est important. « On ne contrôle pas la réaction des gens et cela peut-être dangereux », nous a confié le directeur d'une ONG, « il faut faire attention à l'association d'images, aux qu'en-dira-t-on. » Le WWF, lorsqu'il s'engage à mesurer l'empreinte écologique d'une entreprise et à l'améliorer, « comme le processus d'évaluation peut prendre du temps », ne communique pas avant d'avoir des résultats, nous a confié un membre de l'ONG, qui doivent être probants. « On ne communique pas même si on ne travaille pas ensemble depuis plusieurs années ». Les ONG sont très attentives. Elles n'hésitent pas à faire des remontrances aux entreprises. « Souvent, on doit mettre un frein », nous a expliqué un membre d'une ONG internationale, « elles voudraient trop communiquer. Le soutien est marginal, mais elles voudraient faire des campagnes énormes. Le danger est que cela se transforme en campagne publicitaire. » Du côté des entreprises, on fait les frais parfois de cette volonté de se protéger et défendre son image. Ainsi, ce responsable marketing d'une banque nous a confié qu'il avait eu un problème avec son matériel support. Dans ses outils de communication, il avait quelque peu modifié le logo et placé l'élément principal dans un environnement qui n'était pas le sien. L'ONG s'y opposa fermement. De manière générale, elles gardent une grande maîtrise de leur image, ainsi que de leur nom et exigent que tous les documents soient validés.

Mais, en même temps, la communication externe est très importante « pour la mobilisation de l'ensemble de l'entreprise et pour la valorisation en terme d'image », nous a confié un responsable partenariat. Elle permet, nous a-t-on dit dans une autre organisation, de faire connaître des expériences qui sont mises en place pour gagner de nouveaux partenaires.

Une communication extérieure commune sur certains projets (conférences de presse,..) peut-être également interprétée comme un signe fort, avons-nous entendu dans une autre organisation.

Le discours suivant, qui nous a été fait par un membre d'une ONG, qui a une activité revendicatrice très forte et dont le positionnement contre les entreprises est souvent très dur, nous a assez surpris. Nous pensons qu'il est révélateur du contexte de concurrence entre les

Erreur ! Argument de **commutateur inconnu**.

ONG, notamment pour l'obtention de fonds, tout en faisant très attention à ne pas ternir leur image. « Le principe fondamental dans nos relations avec les entreprises : sans publicité de la part du donateur, chaque don d'entreprise est accepté sans commentaire ; si par contre, le don ou autre forme de soutien ou de collaboration fait ou fera l'objet d'une communication externe (parfois, interne), la relation est soumise au processus de screening, en principe au préalable. Coca-Cola, la FN pourrait faire un don pour autant qu'il n'y ait pas de publicité, il y a eu deux exceptions sur les 20 ans de ma présence, le Vlaams Block et une fondation installée dans un paradis fiscal. »

Le signal suivant, l'**historique de l'entreprise** et ses **activités dans le passé**, que nous pensions retrouver aux premières « places » à priori, n'est pas à la vue des résultats aussi important pour trois des ONG. Du côté d'Aquadev, on nous a expliqué que l'organisation « n'est pas positionnée de manière dogmatique contre les entreprises » et il fut fait référence au contexte aussi de concurrence entre les ONG. Pour Frère des Hommes, cela n'a pas joué, car l'entreprise est une PME active dans le secteur de la publicité, qui est assez réceptif. La troisième est l'ONG flamande, Careas, qui à l'exception du protocole d'accord et de la stratégie de RSE, ne porte que peu d'attention aux signaux de confiance soumis. Par contre, pour d'autres ONG, il s'agit d'une information primordiale pour envisager un partenariat et étudier l'aspect éthique de l'entreprise. Dans le cas du CFP, il s'agit d'une question qui a été particulièrement critique en tout cas lors de la mise en place, comme nous l'ont expliqué les deux responsables que nous avons rencontrés. Deux entreprises firent particulièrement l'objet de critiques (une première, qui avait eu une activité importante dans l'exploitation du coltan en Afrique centrale et une seconde, dont la maison mère, produisait des composants qui étaient utilisés dans la production d'armes). Cela a longtemps cristallisé les discussions. Les deux entreprises font toujours partie du CFP et des critères ont été établis³³. Pour nos interlocuteurs, les ONG reprochent à des entreprises des actes qu'elles ont faits par le passé, il

³³ Lors de sa création, comme nous l'ont confié nos interlocuteurs, au cours des premiers contacts, il est ressorti que les ONG étaient surtout préoccupées à cause d'une vision très « capitalistes » des entreprises. Elles ne voulaient pas que les dons servent à adoucir la conscience des entreprises et de là, on a voulu une charte éthique, globale, à laquelle les membres doivent souscrire. C'est la première chose qui a été développée avant de commencer à travailler. Dans la question de l'admission de nouveaux membres, des critères ont été fixés, mais ils ne sont bien évidemment pas fixes et « doivent être constamment réinventés ». Les entreprises, qui veulent en faire partie, doivent être représentatives des entreprises belges, doivent souscrire à certains critères, on s'intéresse aussi aux motivations. La décision se fait au cas par cas. Les ONG sont les dernières juges. Selon les responsables interrogés, elle est d'ailleurs un peu arbitraire. Cf. Annexe 2 : La déclaration de principe éthique de CFP

y a plus de vingt ans et se demandent comment elles peuvent leur faire confiance. On a clairement deux orientations différentes : une du côté des entreprises, tournées vers le futur et une autre, du côté des ONG, tournées vers le passé.

La **communication interne** et le **soutien des parties prenantes** ont été évalués sensiblement de la même façon que le point précédent. L'implication du personnel est vue par certaines ONG comme un signal de confiance fort pour « maximiser les contacts (la sensibilisation de donateurs potentiels) », « pour la mobilisation de l'ensemble de l'entreprise et pour la valorisation en terme d'image ». « Lorsque les employés sont impliqués, cela contribue à la création de relations plus fortes et valorisantes pour eux et peut entraîner un suivi sur le long terme », nous a confié le directeur d'une ONG.

Seule, une ONG a mis en avant les organisations syndicales. Les autres ne vont pas si loin.

Le **reporting**, des **certifications** et **labels** et des **audits** ne récoltent pas les suffrages des ONG, à l'exception de quatre d'entre elles, qui affirment y faire très attention.

L'**invitation à des réunions internes** ne se révèle pas primordiale. Tout au plus, on reconnaît que cela peut amener à la création de liens durables, mais les entreprises dégagent peu de temps pour le faire.

L'aide d'un **modérateur externe**, d'une **instance de médiation** n'est pas d'une grande importance. Les ONG nous ont expliqué avoir recours à des personnes extérieures, des spécialistes, quand cela était nécessaire, et que cela s'arrêtait généralement là.

Erreur ! Argument de **commutateur inconnu**.

Chapitre 5 : Discussion

A la lumière des résultats, que nous avons exposés dans le chapitre précédent, force est de constater qu'il ne s'agit pas d'un classement en bonne et due forme que nous présentons, mais plutôt des tendances³⁴. Indéniablement, il aurait été très intéressant de l'étendre à un nombre beaucoup plus important d'ONG et d'entreprises. Souvent, plusieurs organisations diffèrent du choix de leurs pairs. Il est intéressant de se demander la raison pour laquelle certaines organisations peuvent parfois marquer certaines divergences et ce de quoi celles-ci sont révélatrices.

Dans la première asymétrie, le type de collaboration est un élément qui pourrait apporter un élément de réponse. Dans les partenariats qui avaient pour première vocation un objet essentiellement communicationnel, les entreprises semblent attribuer peu d'importance à d'autres signaux que la notoriété, la communication externe et le protocole d'accord. Cela semble suffire pour elles. D'ailleurs, le responsable d'une banque, nous a honnêtement confirmé ne pas voir été beaucoup plus loin. Alors que lorsqu'elles engagent des sommes importantes sur une durée peut-être longue et sur des projets précis, il importe pour elles d'obtenir plus d'informations et les trois premiers signaux ne sont pas suffisants. Il y a actuellement un mouvement fort pour le développement de la transparence des ONG, particulièrement en ce qui concerne l'utilisation de ressources, la mobilité, la diversité. Cependant, en Belgique, comme nous l'ont confirmé plusieurs personnes, ce mouvement est beaucoup plus fort dans le nord du pays. Peter Wollaert, de Kauri, parle même aujourd'hui de « changement de paradigme ».

Il est intéressant aussi d'observer que, bien que les ONG et entreprises reconnaissent que la notoriété est le signal le plus important, elles ne partagent pas le même avis sur les deux suivants, les premières mettant en avant leurs valeurs et leur composition (et donc en quelque sorte leur compétence), tandis que les secondes privilégient la communication et l'établissement d'un protocole.

³⁴ Pour un classement beaucoup plus précis, il aurait fallu obtenir les réponses d'un nombre beaucoup plus élevé d'organisations. Le problème est, qu'en Belgique, ces collaborations ne bénéficient pas toujours d'une grande visibilité. Notons qu'il existe en France, une initiative très intéressante WWO, une base de données pour faciliter les partenariats ONG/entreprises, qui recense les entreprises partenaires d'ONG et qu'il pourrait être intéressant de reproduire ou d'étendre à la Belgique. (Cf. <http://wwo.fr>)

Dans la seconde asymétrie, le positionnement face au monde des entreprises est une considération qui semble influencer les ONG dans leur évaluation des signaux. On observe, en effet, que les organisations dont un pan de l'activité est tourné aussi vers la dénonciation des entreprises (Oxfam Solidarité, Greenpeace) et qui font de l'« advocacy » vont s'intéresser à des éléments comme le reporting, les certifications, les audits, qui préoccupent moins d'autres de leurs homologues. D'autres, comme Aquadev et la Croix-Rouge, ont précisé ne pas pratiquer pas un screening considérable des entreprises avec lesquelles elles collaborent. Ce qui s'explique par une position favorable à la collaboration avec les entreprises et moins critique. Cela peut évidemment se discuter et ne rend pas néanmoins pas compte de l'ensemble des résultats. Prenons, par exemple, le WWF, qui est très porté vers la collaboration avec les entreprises. Son ouverture ne l'empêche pas d'être attentif à l'impact sur l'environnement d'un partenaire. Cela se fait, néanmoins en distinguant un secteur « low risk », comme secteur bancaire ou des télécoms, pour lequel les objectifs environnementaux seront plus faibles et avec lequel, c'est un projet de communication, qui sera envisagé et un secteur « high risk ».

Cinq des neuf ONG nous expliquent procéder à un screening avant de mettre en place une collaboration poussée. Au-delà d'Internet, les ONG internationales nous ont expliqué également avoir recours aux sociétés sœurs installées dans d'autres pays. Au niveau d'Oxfam international, il existe même une base de données qui liste l'ensemble des relations d'Oxfam avec des entreprises pour autant qu'elles dépassent le territoire national et précisent le type : « sponsorship » ou « advocacy ». Si des contacts sont pris pour un partenariat, la liste va être consultée. S'il y a une note critique, on demande plus d'infos. La section belge reçoit aussi des demandes d'informations pour compléter cette liste.

Par contre, un constat indéniable est que les ONG ne veulent pas s'engager avec des entreprises qui pourraient ternir leur image. Elles la protégeront à tout prix. L'importance du protocole d'accord ne doit pas y être étrangère.

Un autre élément d'explication pourrait être la différence entre la partie nord et sud du pays. Cela nous est suggéré par les réponses apportées par Careas, mais aussi, par les dires de plusieurs interlocuteurs. Le responsable partenariat de la Croix-Rouge que nous avons rencontré nous a expliqué que les partenariats se mettaient en place de manière structurée seulement depuis trois ans, alors que dans la section du nord du pays, cela était déjà dans les mœurs depuis plus longtemps. Pour le directeur francophone d'une autre ONG, qui est elle

aussi scindée en deux entités au niveau belge, « la Flandre a dix ans d'avance dans ce domaine, si le but est une grande communion d'idées entre le privé, public et le non marchand. Le monde associatif est plus structuré, il y a eu des remembrements et il y a moins d'acteurs qu'en Wallonie, où on a plus l'esprit de clocher. En Flandre, c'est entré dans les mœurs, parfois de façon un peu opportuniste, je le sens chez mon partenaire flamand. Ils ont moins de principes par rapport à cela ; ils disent qu'ils apportent des fonds, de la visibilité. Le monde francophone est de manière générale plus rébarbatif. La plupart des ONG wallonnes sont plutôt circonspectes. »

Plusieurs éléments nous ont laissé entendre que la concurrence est une réalité entre les ONG. Cela peut expliquer certaines positions et attitudes envers les entreprises.

À côté de ces considérations, à la suite de nos conversations, nous nous sommes rendu également compte que le facteur humain peut aussi être très important dans la mise en place d'un partenariat et dans la pérennisation d'une relation. Ce fait ne nous avait pas échappé lors de l'établissement des listes de signaux de confiance, mais nous ne pensions pas qu'il ne fallait pas le considérer comme tel, à cause de son évidence ou du fait qu'il est indispensable dans toutes relations interpersonnelles. Cependant, nous nous sommes rendu compte que parfois cela pouvait être vraiment déterminant. Citons, par exemple, un directeur d'ONG qui laisse un de ses collaborateurs gérer les relations avec l'entreprise partenaire, tout simplement parce que l'interlocuteur est un comparse d'étude de son collègue. Dans le partenariat entre Scripta et Frères des Hommes, cela a été particulièrement déterminant. Très peu a été mis par écrit et formalisé. Pour les personnes interrogées de part et d'autres, le facteur humain a été primordial. Cela peut jouer aussi dans le choix du partenaire, connaître un membre de l'ONG a été déterminant pour EXKI.

Un pont aussi qui peut conduire à un rapprochement entre les deux mondes que sont les ONG et les entreprises est le fait que pas mal de personnes travaillant à des postes clés dans les ONG viennent du monde de l'entreprise. Trois des directeurs d'ONG que nous avons rencontrés ont suivi cette voie. Il est probable que d'autres l'ont suivie également.

Chapitre 6 : Conclusion

L'idée de développer des partenariats, stimulée par de nombreux changements qui ont modifié leur réalité sociale, fait son chemin du côté des ONG et des entreprises, bien qu'elles aient été longtemps perçues comme des adversaires naturels. Cependant, cette démarche ne va pas de soi. Les obstacles sont nombreux. Nous avons mis à jour deux asymétries de l'information, l'une au préjudice de l'entreprise, l'autre au préjudice de l'ONG. Pour contrer cette situation, la partie la plus informée peut envoyer des signaux et informer de manière crédible. La littérature nous a permis d'en recenser un certain nombre, qui sont de natures très diverses. Dans une approche qualitative, à l'aide d'exemples concrets, qui se sont mis en place sur le territoire belge et en interrogeant les personnes qui en sont responsables, nous avons tenté d'en examiner l'application. Nous avons pu constater que les entreprises interrogées portent beaucoup d'attention à la réputation des ONG avec lesquelles elles travaillent, l'établissement d'une communication externe satisfaisante et tout comme d'un protocole d'accord. Les ONG voient comme signaux les plus importants : également l'instauration d'un contrat, le soutien du management et le suivi de codes de conduite et de standards. Cependant, comme nous l'avons observé, les réponses apportées par les différentes organisations peuvent parfois se différencier très fortement. Pour les deux asymétries, nous avons tenté d'avancer des éléments de réponses qui pourraient expliquer ces divergences. La question de la généralisation de nos observations se pose inéluctablement. Il n'était pas dans nos intentions de tenir des développements qui auraient pu être inférés à l'ensemble des partenariats, qui, rien qu'à la vue déjà de l'échantillon, peuvent différer en de nombreux points, mais plutôt de faire la lumière sur un phénomène nouveau et d'ouvrir la porte pour de futures recherches.

Quelles sont les implications de cette étude ? Nous pensons avoir fait un peu plus la lumière sur un phénomène nouveau, amené à prendre de l'ampleur et plus particulièrement sur un aspect particulier, la question de la confiance. La méconnaissance mutuelle empêche, bien souvent encore, responsables d'entreprises et d'ONG d'entamer ne serait-ce qu'une relation d'échange et d'information.

Pour nous, il importera dans le future de continuer à étudier ce phénomène et qui, à notre avis, ira en grandissant, de par l'aura que bénéficient les ONG aujourd'hui auprès de la population. Par ailleurs, nous pensons qu'un des domaines particuliers qui devraient faire

l'objet de recherches plus approfondies est la collaboration des ONG et des PME, en raison de leur importance dans notre tissu économique et social. Ce serait un moyen pour elles de mener une politique de RSE structurée. Sur les dix entreprises, qui faisaient partie de notre échantillon, seuls trois sont des PME, mais, pour deux d'entre elles (Exki et Scripta), il s'agit des formes de collaborations les plus innovantes, puisqu'il s'agit de la mise au service de l'entreprise des compétences de l'ONG. Récemment, Handicap International a lancé une campagne de récolte de fonds auprès des PME par laquelle elle les invitait au mécénat humanitaire, mais comme nous l'a expliqué le responsable partenariat, cette entreprise s'est soldée par un relatif échec. Il a avancé deux explications : tout d'abord, le fait qu'elles soient déjà sur-sollicitées, surtout pour des événements culturels ou sportifs et qu'elles cherchent à surtout à agir localement. Pour nous, il est évident que des PME peuvent conclure des partenariats avec les ONG, de même que la RSE n'est pas uniquement affaire des grandes entreprises. Cependant, nous pensons que le mécénat financier est plus disposé aux entreprises de grande taille qui disposent de moyens importants et qu'il faut développer des formules différentes avec les PME.

La tendance est au rapprochement entre grandes ONG et entreprises. Nous pensons qu'à l'avenir, malgré la persistance d'extrêmes dans les deux camps, ce phénomène va aller en s'accroissant. Le champ des possibles collaborations est très vaste, tant les opportunités de collaborations sont nombreuses. Il importe cependant que chacune des parties en ressorte gagnante.

Bibliographie

1. ONG

Charity Navigator, <http://www.charitynavigator.org>, (lien vérifié le 29 juin 07)

Charte des Nations unies, Chapitre X, Conseil économique et social (1945), Organisation des Nations unies, <http://www.un.org/french/aboutun/charte/chap10.htm> (lien vérifié le 26 juin 07)

Trust Barometer 2007 (2007), Edelman

The 21st Century NGO, In the market for change (2003), SustainAbility, Londres

AUPLAT, Claire (2003), *Les ONG du Commonwealth contemporain, Rôles, bilans et perspectives*, Paris

CLARK, John (2003), *Globalizing Civic Engagement: Civil Society and Transnational Action*, Londres

DEFOURNYY, Jacques (1998), « La longue marche du concept d'économie sociale », *Reflets et Perspectives de la vie économique* (1998), n°4, pp. 5-19

KNOTT, Melanie (2006), *Les ONGD en Belgique: un secteur sous perfusion? Analyse des rapports entre les ONGD et la DGCD à travers la procédure de cofinancement*, Mémoire de licence en Sciences politiques, Ulg, Liège

LEEN, Maura (2006), *NGO Accountability: Issues, Lessons and challenges for Dochas and its members*, Dochas, The Irish Association of Non Governmental Development organizations, Dublin

LEWIS, David (1999), *International Perspectives on Voluntary Action: Reshaping the Third Sector*, Londres

MAREE, Michel (2005), *Les impacts collectifs de l'entreprise sociale d'insertion : Définition, typologie et techniques de mesure*, Rapport rédigé dans le cadre du contrat de recherche "Economie sociale, intégration sociale et développement durable" de la Politique scientifique fédérale

MAREE, Michel, MERTENS, Sybille, DEFOURNY, Jacques, DEVELTERE, Patrick, RAYMAEKERS, Peter, MEIREMAN Katrien (2005), *Le secteur associatif en Belgique, Une analyse quantitative et qualitative*, Bruxelles

MERTENS, Sybille (2001), « L'économie sociale, un troisième secteur à appréhender », *L'économie autrement* (2001), n°1

MERTENS, Sybille (2002), « Les explications théoriques de l'existence des associations » in MERTENS, Sybille (2002), *Vers un compte satellite des institutions sans but lucratif en Belgique*, Thèse de doctorat en sciences économiques, Université de Liège, pp. 39-75

NOEL, Valérie (2005), *Quelle stratégie pour quelle ONG ?, Cas pratique : Oxfam-Solidarité*, Bruxelles

NYSSSENS, Marthe (1998), « Raisons d'être des associations et théorie économique », *IRES Discussion Paper*, n°98-11, http://www.ires.ucl.ac.be/DP/IRES_DP/9811.pdf (lien vérifié le 26 juin 07)

ORTMANN, Andreas, SCHLESINGER, Mark (1997), « Trust, repute, and the role of Nonprofit enterprise » in ANHEIER, H. and BEN-NER, A. (2003). *The study of the nonprofit enterprise*, New York, pp. 77-114

PFAFFENZELLER, Herwig (2003), *Die Governance von Nonprofit-Organisationen, Ein insitutionenökonomischer Ansatz*, Thèse de doctorat, Université de Vienne

PECH, Thierry, PADIS, Marc-Olivier (2004), *Les multinationales du cœur, Les ONG, la politique et le marché*, Paris

QUEINNEC, Erwan (2004 a), « Les grandes ONG humanitaires françaises : une situation de gestion méconnue » in QUEINNEC, Erwan, IGALENS, Jacques (2004), *Les organisations non gouvernementales et le management*, Paris, pp. 13-48

QUEINNEC, Erwan (2004 b), « Les grandes ONG humanitaires ou l'exemple original d'un management par le contrôle de soi » in QUEINNEC, Erwan, IGALENS, Jacques (2004), *Les organisations non gouvernementales et le management*, Paris, pp. 49-90

QUEINNEC, Erwan, HADDAD, Laura (2004), « Professionnaliser la gestion, gérer la professionnalisation. Les ONG confrontées aux dilemmes de leur croissance » in QUEINNEC, Erwan, IGALENS, Jacques (2004), *Les organisations non gouvernementales et le management*, Paris, pp. 167-212

RIEUNIER, Sophie (2005), « Comment faire face à la maturité du marché de la collecte de fonds pour une association de solidarité ?, Rajeunir la cible et / ou changer de méthode de collecte ? », *Les cahiers de recherche en marketing* (2005), n°347

RUBIO, François (2004), *Dictionnaire pratique des Organisations non gouvernementales*, Paris

RUBIO, François, ZIEGLE, Cécile (2006), « Les ressources des ONG et leur contrôle », *Rapport Moral sur l'Argent dans le Monde* (2006), Association d'économie financière, Paris

SLIM, Hugo (2002), « By What Authority? The Legitimacy and Accountability of Non-governmental Organization? », *The International Council on Human Rights Policy International Meeting on Global Trends and Human Rights*, Genève

SPEAR, Roger (2000), « The Co-operative Advantage. », *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 71, n° 4, pp. 507-523

STANGHERLIN, Gregor (2001), « Les organisations non gouvernementales de coopération au développement. Origine, cadre juridique, cofinancement et enjeux », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, n°1714-1715, pp. 6-69

TILT, Carol, Ann (2006), « Considering NGO Accountability: A note of caution », *Australia and New Zealand Third Sector Research, Eighth Biennial Conference*, 26-28 novembre 2006, Adelaide

VEDELAGO, François, VALEAU, Patrick, QUEINNEC, Erwan (2004), « Les conflits de valeur au sein des ONG et des associations de solidarité : portée et signification pour le management » in QUEINNEC, Erwan, IGALENS, Jacques (2004), *Les organisations non gouvernementales et le management*, Paris, pp. 129-162

WOODLIFF, Jonathan, DERI, Christopher (2001), « NGO's: The New Super Brands », *Corporate Reputation Review*, 4, n°2, pp. 157-164

2. Entreprises

Cadre de référence, La responsabilité sociétale des entreprises en Belgique (2006), Commission interdépartementale du développement durable, Bruxelles

EXKi veut réduire son empreinte écologique,
<http://www.wwf.be/fr/index.cfm?group=news&menu=newsroom.cfm&page=newsroom/li re.cfm&id=596>, (lien vérifié le 01/07/07)

EXKi veut réduire son empreinte écologique,
http://www.exki.be/v2/index.php?content=news&lang=fr_be, (lien vérifié le 01/07/07)

CAPRON, Michel (2003), *L'économie éthique privée : La responsabilité des entreprises à l'épreuve de l'humanisation de la mondialisation*, Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture, Paris

DECHARNEUX, Baudouin (2003), « L'éthique entre définitions et pratiques », *L'entreprise Surveillée - L'éthique, La Responsabilité Sociale, Le Marché, La Concurrence, Les Nouveaux Acteurs*, Bruxelles, pp. 1-23

DEWOOT, Philippe (2005), *Responsabilité sociale, faut-il enchaîner Prométhée ?*, Paris

DOH, Jonathan, P., GUAY, Terrence, R. (2006), « Corporate Social Responsibility, Public Policy, and NGO Activism in Europe and the United States: An Institutional-Stakeholder Perspective », *Journal of Management Studies*, Vol. 43, n°1, pp. 47-73

ERALY, Alain (2003), « L'entreprise sous surveillance » in *L'entreprise Surveillée-L'éthique, La Responsabilité Sociale, Le Marché, La Concurrence, Les Nouveaux Acteurs*, Bruxelles, pp. 145-180

FRIEDMAN, Milton (1970), « The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits », *The New York Times Magazine*, September 13, 1970, <http://www-rohan.sdsu.edu/faculty/dunnweb/rprnts.friedman.html> (lien vérifié le 26 juin 2007)

KAKABADSE, Andrew, P., KAKABADSE, Nada, K., ROZUEL, Cécile (2007), « Corporate Social Responsibility: Contrast of Meanings and Intents » in KAKABADSE, Andrew, P., KAKABADSE, Nada, K. (2007), *CSR in Practice*, New-York

JENKINS, Rhys (2005), « Globalization, Corporate Social Responsibility and poverty », *International Affairs*, Vol. 81, n° 3, pp 525-540

PEETERS, Anne, VERMEULEN, Anne (2005), *Responsabilité sociale des entreprises en Région wallonne, Apport de le RSE à la compétitivité et à la cohésion sociale, Propositions de politiques en matière de RSE*, Bruxelles

SASSE, Craig M., TRAHAN, Ryan T. (2007), « Rethinking the new corporate philanthropy », *Business Horizons*, n°50, pp. 29-38

SMETS, Paul-F (2003), « L'entreprise « auto-éthique » et responsable », *L'entreprise Surveillée - L'éthique, La Responsabilité Sociale, Le Marché, La Concurrence, Les Nouveaux Acteurs*, Bruxelles, pp. 25-48

TROCHON, Jean-Yves, VINCKE (2006), François, *L'entreprise face à la mondialisation : opportunités et risques : Stratégies juridiques*, Bruxelles

3. Relations ONG-entreprises

Les partenariats Entreprises/ONG dans le cadre de démarches sociétales (2004), IMS, Entreprendre pour la cité, Paris

Nouvelles alliances dans la sphère privée : entreprises et ONG (2002), Admical, Fondation de France, Paris

Partenariats stratégiques ONG-Entreprises, Rapport de mission remis au Ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Vie Associative (2005), Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE), Paris

Partenariats stratégiques ONG-Entreprises, Guide pratique (2006), Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE), Paris

BADDACHE, Farid (2004), *Entreprises et ONG face au développement durable : L'innovation par la coopération*, Paris

BECHEUR, Amina, BENSEBAA, Faouzi (2004), *Partenariat ONG-entreprises : une construction de la réalité sociale des entreprises*, ([http://www.esdes-recherche.net/ESDES%20-%20GEMO%20\(F\)/docs/PDF/8_1.pdf](http://www.esdes-recherche.net/ESDES%20-%20GEMO%20(F)/docs/PDF/8_1.pdf), lien vérifié le 26 juin 07)

DOLLET, Emmanuel (2002), *Responsabilité sociale des entreprises et coopération internationale, Panorama 2003*, Direction générale de la coopération internationale et du développement, Paris

FOUGIER, Eddy, PÔ, Jean-Damien (2005), *Les relations ONG-entreprises : bilan et perspectives, Synthèse des réflexions du groupe de travail*, Institut français des relations internationales et Institut de l'entreprise, Working-paper n°6, Paris

GOOGINS, Bradley, ROCHLIN, Steven (2000), « Creating the Partnership Society: Understanding the Rethoric and Reality of Cross-Sectoral Partnerships », *Business and Society Review*, 105, n°1, pp. 127-144

HEAP, Simon (2000a), « NGOs and the private sector », *NGO Policy Briefing Paper*, n°1

HEAP, Simon (2000b), « NGO-Business Partnerships, Research in Progress », *Public Management*, Vol. 2, pp. 556-563

HUDLOT, Brigitte (2006), *ONG et entreprises en Belgique, Guide pratique pour une collaboration fructueuse*, Business and Society Belgium, Bruxelles

HUYBRECHTS, B., MERTENS, S., XHAUFLAIR, V. (2006), «Les interactions entre l'économie sociale et la responsabilité sociale des entreprises. Illustration à travers la filière du commerce équitable», *Revue Internationale de Gestion*, Vol. 31, n°2, pp. 65-74

IGALENS, Jacques (2004), « La mise en œuvre de la responsabilité social de l'entreprise : modalités, enjeux et limites d'un partenariat firme-ONG » in QUEINNEC, Erwan, IGALENS, Jacques (2004), *Les organisations non gouvernementales et le management*, Paris, pp. 111-128

JONKER, Jan, NIJHOF, André (2006), « Looking through the eyes of others: assessing mutual expectations and experiences in order to shape dialogue and collaboration between business and NGO's with respect to CSR », *Corporate Governance*, 14, n°5, pp. 456-466

MACH, Antoine (2002), « Le pouvoir des ONG sur les entreprises: pression, partenariat et évaluation », *Annuaire Suisse*, Genève, pp. 109-129

MURPHY, David, F., BENDELL, Jem (1999), *Partners in Time? Business, NGOs and Sustainable Development*, United Nations Research Institute for Social Development, Genève

PICCIOTO, Robert (2001), *La logique du partenariat, Une perspective de développement*, Département de l'évaluation des opérations de la banque mondiale, Washington

SCHILLER, Ben (2005), *Business-Ngo Partnerships, Ethical corporation report*, Ethical Corporation, Londres

SHAH, Rupesh (2001), *Relational Praxis in Transition Towards Sustainability: Business-NGO Collaboration and Participatory Action Research*, Thèse de doctorat, Université de Bath

YAZIJ, Michael (2005), « Gaining a competitive advantage by sleeping with the enemy », *IMD*, n°127, pp 1-5

4. L'asymétrie d'information et les signaux de confiance

AKERLOF, Georges, A. (1970), « The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism », *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 84, n° 3, pp. 488-500

AURONEN, Laurie (2003), *Asymmetric Information, Theory and applications*, Helsinki

CLARK, Timothy (1993), « The Market Provision of Management Services, Information Asymmetries and Service Quality - Some Market Solutions: an Empirical Example. », *British Journal of Management*, Vol. 4, n°4, pp. 235-251

FAULHABER, Gerald (1975), « Cross-Subsidization: Pricing in Public Enterprises », *American Economic Review*, pp. 966-977

KIRMANI, Amna, RAO, Ashley (2000), « No pain, no gain: A critical review of the literature on signaling unobservable product quality », *Journal of Marketing*, 64, pp. 66-79

LAFFONT, Jean-Jacques (1987), « Le risque moral dans la relation de mandat », *Revue économique*, Vol. 38, n° 1, pp. 5 – 24

LUPTON, Sylvie (2006), « Il était une fois la qualité », *MPRA Paper*, n°. 5, <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/5> (lien vérifié le 29 juin 07)

NAYYAR, Praveen (1993), « Performance Effects of Information Asymmetry and Economies of Scope in Diversified Service », *Academy of Management Journal*, Vol. 36, n°1, pp. 28-57

ROSSER, J., BARKLEY, J. (2003), « A Nobel Prize for Asymmetric Information: the economic contributions of George Akerlof, Michael Spence and Joseph Stiglitz », *Review of Political Economy*, Vol. 15, pp 3-21

SKAGGS, Bruce, C., SNOW, Charles, C. (2004), « The Strategic Signaling of Capabilities by Service Firms in Different Information Asymmetry environments », *Strategic Organization*, Vol. 2, pp. 271-291

SPENCE, Michael (1973), « Job market signaling », *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 87, n°3, pp. 355-374

STIGLITZ, Joseph (1975), « The Theory of "Screening," Education, and the Distribution of Income », *The American Economic Review*, Vol. 65, n°. 3 (Jun., 1975), pp. 283-300

STIGLITZ, Joseph, ROTHSCCHILD, Michael, (1976), « Equilibrium in Competitive Insurance Markets: An Essay on the Economics of Imperfect Information », *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 90, pp. 629-650

Annexes

1. Questionnaire³⁵

ÉTUDE DES SIGNAUX DE CONFIANCE ENTRE LES ONG ET LES ENTREPRISES

| |
|--------------|
| ENTREPRISE : |
| Nom : |
| Fonction : |

Objectif de mon travail :

Lors de la mise en place d'un partenariat entre une ONG et une entreprise, la question de la transparence et de la confiance sont des éléments primordiaux. Or chaque acteur ne dispose que de peu d'informations sur son partenaire. L'analyse des conditions informationnelles conduit à mettre à jour deux ensembles d'asymétrie informationnelle : la première du côté des ONG et la seconde du côté des entreprises. En effet, les entreprises ne disposent que de peu de moyens pour objectivement évaluer une ONG, la qualité de ses projets, l'usage des fonds ou des moyens à disposition et l'apport qu'elle peut lui amener. De la même façon, une ONG ne dispose souvent que de peu d'informations pertinentes sur son partenaire et elle peut être amenée à se poser des questions sur les réelles motivations de l'entreprise, l'origine des fonds ou la sincérité de son engagement. Pour dépasser ces questions, il existe des « parades ». Des signaux de confiance peuvent être envoyés, consciemment ou non, et se combiner. Mon objectif est de détecter les signaux qui sont réellement pertinents lors de la mise en place d'un partenariat entre une entreprise et d'observer comment l'on dépasse ces situations d'asymétrie d'information, étape indispensable à la mise en place d'une relation durable.

J'ai premièrement listé les signaux de confiance potentiels qu'une ONG peut envoyer à une entreprise lors de la mise en place d'un partenariat et son suivi. Je vous demande tout d'abord d'évaluer l'importance ou la pertinence que vous leur accordez. Tout commentaire est évidemment aussi le bienvenu (par exemple, une aspiration inassouvie par les ONG,...) ainsi que les signaux qui selon vous auraient été omis.

Pour chaque proposition ci-dessous, signalez le nombre à droite qui reflète votre opinion quant à l'importance de l'élément énoncé en vous servant de l'échelle fournie.

| Signaux de confiance pouvant être envoyé par | Importance |
|--|------------|
|--|------------|

³⁵ Il s'agit du questionnaire que nous avons fait parvenir aux entreprises. Celui qui a été utilisé avec les ONG est identique, à la différence que les signaux de confiance, pouvant être envoyés par les entreprises, précèdent ceux des ONG dans le deuxième.

| I'ONG | Aucune | Peu | Sans opinion | Grande | Considérable |
|---|---------------|------------|---------------------|---------------|---------------------|
| 1) NOTORIETE, REPUTATION | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Commentaire : | | | | | |
| 2) HISTORIQUE, ANCIENNES ACTIONS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Commentaire : | | | | | |
| 3) STATUT (NON-PROFIT ORGANISATION, ASBL,...) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Commentaire : | | | | | |
| 4) VALEURS (par exemple : existence d'une charte éthique, code d'éthique...) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Commentaire : | | | | | |
| 5) ENGAGEMENT DANS UNE FEDERATION NATIONALE OU INTERNATIONALE | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Commentaire : | | | | | |
| 6) RAPPORTS D'ACTIVITE | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Commentaire : | | | | | |
| 7) PRESENCE DE PROFESSIONNELS ET COMPOSITION DES INSTANCES DIRIGEANTES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Commentaire : | | | | | |
| 8) COMPTABILITE TRANSPARENTE (COMPTE DE RESULTAT ET BILAN DE L'EXERCICE ECOULE, BUDGET PREVISIONNEL DE L'EXERCICE EN COURS,...) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Commentaire : | | | | | |
| 9) EXISTENCE D'UN PROTOCOLE D'ACCORD, D'UN CONTRAT DETAILLANT LES OBJECTIFS, LES MODALITES BUDGETAIRES PRECISES, D'UN CADRE DE COOPERATION CLAIR | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Commentaire : | | | | | |
| 10) AIDE D'UN MODERATEUR EXTERNE, D'UNE INSTANCE DE MEDIATION (ASSOCIATION, CONSULTANT SPECIALISE,...) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Erreur ! Argument de **commutateur inconnu**.

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Commentaire : | | | | | |
| 11) SOUTIEN DES PARTIES PRENANTES (adhérents, membres de l'ONG) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Commentaire : | | | | | |
| 12) CODES DE CONDUITE ET STANDARDS (nationaux ou internationaux) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Commentaire : | | | | | |
| 13) CERTIFICATIONS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Commentaire : | | | | | |
| 14) SYSTEME DE SUIVI ET D'EVALUATION | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Périodiquement ou à la fin ? : Quels outils de mesure (retombées média, rapport ONG, agence spécialisée,...) ? Mis en œuvre par qui ? (ONG elle-même, tiers professionnel,...) | | | | | |
| Commentaire : | | | | | |
| 15) COMMUNICATION INTERNE (vers les membres,...) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Commentaire : | | | | | |
| 16) COMMUNICATION EXTERNE | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Commentaire : | | | | | |
| 17) INVITATION A DES REUNIONS INTERNES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Commentaire : | | | | | |
| 18) INVITATION SUR LE TERRAIN | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Commentaire : | | | | | |
| 19) SEANCE DE FORMATION ORGANISEE PAR L'ONG PERMETTANT DE MIEUX CONNAITRE SA PHILOSOPHIE GENERALE SES ATTENTES PRECISES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Commentaire : | | | | | |

Erreur ! Argument de **commutateur inconnu**.

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 20) IMPLICATION DES ACTEURS LOCAUX (autorités locales, ONG locales,...) DANS LA GESTION ET LE SUIVI DU PROJET | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Commentaire : | | | | | |
| 21) AUTRES SIGNAUX : | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Commentaire : | | | | | |
| 22) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Commentaire : | | | | | |
| 23) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Commentaire : | | | | | |

Etes-vous plus intéressé par un partenariat avec certain types d'ONG ? Si oui, lesquels ?

.....
.....
.....
.....
.....

Est-ce que les critères et les signaux évoluent en fonction de la profondeur du partenariat ?

.....
.....
.....
.....
.....

De la même façon, je vous demanderai de brièvement évaluer les signaux de confiance potentiels qu'une entreprise peut émettre. Et ensuite, s'ils sont vraiment d'application dans votre situation. Tout commentaire est évidemment aussi le bienvenu ainsi que les signaux qui selon vous auraient été omis.

| Signaux de confiance pouvant être envoyé par une entreprise | Importance | | | | |
|---|------------|-----|--------------|--------|--------------|
| | Aucune | Peu | Sans opinion | Grande | Considérable |
| 1) HISTORIQUE DE L'ENTREPRISE, ACTIVITES DANS LE PASSE | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Erreur ! Argument de **commutateur inconnu**.

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Commentaire : | | | | | |
| 2) TRANSPARENCE A L'EGARD DES OBJECTIS POURSUIVIS : INSCRIPTION DANS UNE STRATEGIE GENERALE DE RESPONSABILITE SOCIALE | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Commentaire : | | | | | |
| 3) EXISTENCE D'UN PROTOCOLE D'ACCORD, D'UN CONTRAT DETAILLANT LES OBJECTIFS, LES MODALITES BUDGETAIRES PRECISES, D'UN CADRE DE COOPERATION CLAIR | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Commentaire : | | | | | |
| 4) SOUTIEN DE L'ENSEMBLE DU MANAGEMENT ET PARTICULIEREMENT DE LA DIRECTION (LOCALE, NATIONALE, INTERNATIONALE) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Commentaire : | | | | | |
| 5) AIDE D'UN MODERATEUR EXTERNE, D'UNE INSTANCE DE MEDIATION (ASSOCIATION, CONSULTANT SPECIALISE,...) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Commentaire : | | | | | |
| 6) SOUTIEN DES PARTIES PRENANTES (REPRESENTANTS DES SALARIES, SYNDICATS, ACTIONNAIRES,...) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Commentaire : | | | | | |
| 7) CODES DE CONDUITE ET STANDARDS (nationaux ou internationaux) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Commentaire : | | | | | |
| 8) CERTIFICATIONS, LABELS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Commentaire : | | | | | |
| 9) AUDIT | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Commentaire : | | | | | |
| 10) REPORTING | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Commentaire : | | | | | |

Erreur ! Argument de **commutateur inconnu**.

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | |
| 11) COMMUNICATION INTERNE (vers les membres,...) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Commentaire : | | | | | |
| 12) COMMUNICATION EXTERNE | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Commentaire : | | | | | |
| 13) INVITATION A DES REUNIONS INTERNES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Commentaire : | | | | | |
| 14) AUTRES SIGNAUX :..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Commentaire : | | | | | |
| 15) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Commentaire : | | | | | |
| 16) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Commentaire : | | | | | |
| 17) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Commentaire : | | | | | |

Erreur ! Argument de **commutateur inconnu**.

2. La déclaration de principe éthique de CFP (cf. art. 5 des statuts)

Les membres de Corporate Funding Programme collaborent de façon structurelle à des projets de développement durable. Ils sont mus par une aspiration commune, à savoir le souhait que tous les hommes, y compris les générations futures, puissent avoir accès aux mêmes ressources de développement personnel et de sécurité d'existence.

Tant au sein de l'entreprise ou de l'organisation que dans les activités externes, les membres de CFP prônent un développement durable dans le cadre duquel le respect des droits de l'homme et de l'environnement est essentiel. Ce respect implique des relations équitables entre toutes les parties intéressées, comme les employés, les clients, les fournisseurs, les actionnaires, etc.

Les membres respectent le cadre juridique donné par les autorités démocratiques des pays dans lesquels ils agissent. Ils souscrivent aux principes des conventions et codes des Nations Unies relatifs à l'éthique des affaires. Ils font explicitement référence à la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail (Genève, 18 juin 1998), à savoir :

- a) la liberté d'association et le droit effectif de négociation ;
- b) l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire ;
- c) l'abolition effective du travail des enfants ;
- d) l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

En outre, CFP ne collaborera pas avec les entreprises dont l'activité principale a trait à l'industrie de l'armement ou dont les activités sont illégales. Le Conseil d'administration peut refuser un candidat à l'adhésion ou un don.