



PARTENARIATS ENTRE ONG ET ENTREPRISES

Vers un sens partagé de la responsabilité

Constats, à partir de deux études de cas (1).

Les partenariats entre les entreprises et les ONG sur la RSE ont attiré l'attention par leur aspect contre nature.

Des acteurs qui changent

Le premier constat est celui de l'évolution de la vision stratégique des acteurs. Le partenariat fait évoluer les positions des acteurs vis-à-vis des parties prenantes considérées *a priori* comme adverses. De surcroît, la vision du partenariat change elle-même, compte-tenu des objectifs des acteurs. Les uns et les autres acquièrent de la légitimité : les ONG apportent aux entreprises de la légitimité sur le thème du développement durable, tout en gagnant elles-mêmes en crédibilité, et deviennent « professionnelles » aux yeux des firmes et des médias.

ONG et entreprises s'influencent réciproquement. Faire changer les pratiques des entreprises en s'appuyant sur les leaders du secteur, tel est l'objectif des ONG. Dialoguer avec les parties prenantes les plus actives pour faire comprendre leurs contraintes et la complexité de mise en œuvre de la RSE, s'associer au capital sympathie et « expérientiel » des ONG pour limiter la pression exercée, tel est le but des entreprises. Dès lors, l'affrontement est évité : les ONG deviennent sensibles aux arguments des entreprises ; en outre, le dialogue entre salariés des deux organisations s'instaure et fait évoluer leurs visions.

Entreprises et ONG sont deux mondes, chacun avec ses intérêts, son langage et sa logique : la logique économique et celle de morale sociale. Plusieurs étapes caractérisent le processus qui conduit, via des mécanismes de formation, d'échange, de sensibilisation et de confrontation, à la définition d'objectifs communs et à un partage du sens.

Des processus complexes

La construction collective du sens de la RSE met en jeu divers processus (2).

■ Le processus de surveillance concerne les acteurs engagés dans le partenariat. En effet, la collaboration permet aux entreprises d'intégrer une partie prenante majeure. Ce partenariat conduit aussi au partage des préoccupations, dans le cadre d'une communauté de pratiques (3). Celles-ci portent sur les relations que les individus mettent en place pour résoudre les problè-

(1) Il s'agit de partenariats entre l'entreprise Lafarge et WWF, d'une part, et entre l'entreprise Carrefour et la Fédération Internationale des ligues des Droits de l'Homme (FIDH), d'autre part. Les cas étudiés sont disponibles auprès des auteurs : amina.becheur@wanadoo.fr, faouzi.bensebaa@wanadoo.fr

(2) **R. L. Daft, K. E. Weick**, « Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems », *Academy of Management Review*, 9 (2), 1984, p. 284-295.

(3) **J. S. Brown, P. Duguid**, « Organizational Learning and Communities of Practice : Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation », *Organization Science*, 2 (1), 1991, p. 40-57.

mes auxquels ils font face. Il y a alors échange d'idées sur les pratiques et expériences de travail, innovation – citons les innovations de procédés mises au point par Lafarge et encouragées par le partenariat avec le WWF – et mise en question des routines. Pour les ONG, ce processus conduit de la logique d'affrontement à une logique de contrôle.

■ Le processus d'interprétation permet d'aboutir au partage de schémas communs, en termes de contenu et de développement de la RSE. Les ONG et les entreprises interprètent et surveillent le contenu et l'exécution de la RSE sur la base de ce qu'elles estiment être la RSE. À cet égard, l'interprétation précède en général l'apprentissage et l'action. La co-évolution de la RSE est alors tirée par le souci de développer des schémas partagés ou des systèmes collectifs de référence (4). Ces nouveaux schémas stimulent les environnements nouveaux qui, à leur tour, donnent naissance à des actions et décisions nouvelles (5). Le cas du partenariat Carrefour-FIDH est ici exemplaire (6). La construction du sens de la RSE en partenariat avec l'ONG atténue l'inertie propre à une organisation agissant seule. En effet, une fois promulgués, les schémas propres à une entreprise sont souvent difficiles à changer, parce que hypothèses et croyances sont enracinées et légitimées dans une « toile culturelle » (7).

■ Le processus d'apprentissage interactif remet en cause les schémas existants. Les organisations disposent en effet de stabilisateurs – les schémas existants – mais manquent souvent de déstabilisateurs (8). Ce n'est que lorsque les stimuli issus de l'environnement atteignent un seuil (9) que les organisations sont capables d'adopter de nouveaux schémas ou d'entreprendre des actions déviantes. Dans cette optique, le rôle des ONG – par exemple, lors des formations dispensées par le WWF aux salariés de Lafarge – s'apparente à un rôle de déstabilisateur (10). Le changement dans les schémas cognitifs commence avec des modifications minimales et se déploie ensuite vers des changements plus radicaux (11).

Une démarche volontaire de construction du sens de la RSE montre que la simple adaptation ne constitue pas forcément une stratégie performante. Elle peut même être risquée. En ayant au contraire une démarche de dialogue et d'anticipation, les entreprises leaders explorent de nouvelles pratiques (12) et s'offrent ainsi une opportunité puissante de peser sur l'avenir. De leur côté, les ONG font en partie entendre le sens qu'elles souhaitent donner à ce futur.

Amina Béji-Bécheur

Université de Marne-la-Vallée, OEP-PRISM

Faouzi Bensebaa

Université Paris 12, IRG

(4) **R. A. Bettis, C. K. Prahalad**, « The Dominant Logic : Retrospective and Extension », *Strategic Management Journal*, 16 (1), 1995, p. 5-14.

(5) **M. Dijksterhuis, F. A. Van den Bosch, H. W. Volberda**, « Where do New Organizational Forms Come From ? Management Logics as a Source of Coevolution », *Organization Science*, 10 (5), 1999, p. 569-582.

(6) La FIDH avait défini une grille *a priori* de critères sociaux à respecter, lesquels ont du être revus, compte-tenu des contraintes des sous-traitants.

(7) Faite d'actions organisationnelles, de mythes, de rites et de symboles. Voir **G. Johnson**, « Rethinking Incrementalism », *Strategic Management Journal*, 9 (September), 1998, p. 75-91.

(8) **B. Hedberg, S. Jönsson**, 3 (1), 1978, p. 47-64.

(9) **P. S. Barr, A. S. Huff**, *Journal of Management Studies*, 34 (3), 1997, p. 337-370.

(10) **G. Koenig, K. Weick**, « Une entreprise de subversion, évolutionnaire et interactionniste », in **S. Charreire, I. Huault** (dir.), *Les grands auteurs en management*, Caen, Ems, 2002, p. 413-427.

(11) **P. S. Barr**, *Organization Science*, 9 (6), 1998, p. 644-669.

(12) **J. G. March**, « Exploration and Exploitation in Organizational Learning », *Organization Science*, 2 (1), 1991, p. 71-87.