



Journal Homepage: - www.journalijar.com

INTERNATIONAL JOURNAL OF ADVANCED RESEARCH (IJAR)

Article DOI: 10.21474/IJAR01/15642

DOI URL: <http://dx.doi.org/10.21474/IJAR01/15642>



RESEARCH ARTICLE

LA RELATION PARTENARIALE ENTRE ENTREPRISES ET ONG AUTOUR DE LA PRATIQUE RSE AU MAROC

Kachtilio Sakina

Doctoral Student in Sciences Education University Mohamed V Faculty Sciences D'éducation - Rabat Morocco.

Manuscript Info

Manuscript History

Received: 05 September 2022

Final Accepted: 09 October 2022

Published: November 2022

Abstract

Copy Right, IJAR, 2022,. All rights reserved.

Introduction:-

Les relations entre les Organisations Non Gouvernementales (ONG) et les entreprises se caractérisent par une forte divergence d'intérêts et d'objectifs dus à la nature même de ces organisations. Elles cristallisent la confrontation de deux systèmes de valeur : logique économique et morale sociale.

Les entreprises reprochent aux ONG un manque de réalisme, une méconnaissance des réalités économiques et un manque de reconnaissance de leur rôle de création de richesse. Alors que les ONG perçoivent les entreprises comme des entités mercantiles se souciant peu de la nature et de l'homme. Cependant, la réunion des deux entités au sein d'un même projet s'avère nécessaire au moment où les mouvements de dérégulation limitent le champ d'intervention des Etats, et où la société demande aux entreprises de se montrer plus responsables. Ainsi, le privé s'introduit dans des domaines réservés jusque-là au public.

En effet, une ONG ne peut, à elle seule, concrétiser sa vision sociétale. Les besoins de la collectivité sont trop nombreux et les problèmes trop complexes. C'est pourquoi la flexibilité et la recherche de partenariats avec les entreprises deviennent essentielles. Parallèlement, l'entreprise doit faire face à l'accroissement des contraintes et des défis économiques, sociaux et environnementaux, d'où le besoin de développer un meilleur environnement de travail dans lequel opérer, gagner en crédibilité et améliorer sa réputation face au public.

Les relations entre ces deux acteurs sont souvent décrites à travers le prisme dual : confrontation / partenariat. Mais force est de constater qu'ils sont aujourd'hui dans une logique de concertation, voire de co-construction. Cette dynamique doit beaucoup à l'émergence de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), cadre idéal où peuvent s'entremêler les synergies en vue d'aller vers une création de valeur non seulement économique, mais également sociale. Nous entendons par RSE la prise en compte par l'entreprise, de manière volontaire, des préoccupations légitimes de ses parties prenantes, comme l'explique la norme ISO 26000. Cet engagement représente la participation entrepreneuriale aux objectifs du développement durable.

Tout en gardant un rôle distinct, qui les a mené régulièrement à la confrontation sur bien des sujets, les entreprises et les ONG ont développé des plateformes communes de dialogue afin de trouver ensemble des réponses créatives aux nouveaux défis. C'est pourquoi on peut désormais voir apparaître de réels partenariats stratégiques entre entreprises et ONG. Ce concept de partenariat stratégique détermine la mise en place d'actions conjointes, permettant

Corresponding Author:- Kachtilio Sakina

Address:- Doctoral Student in Sciences Education University Mohamed V Faculty Sciences D'éducation - Rabat Morocco.

d'atteindre un objectif partagé tout en conservant l'identité, les valeurs et l'indépendance des deux parties. Ces partenariats représentant de véritables alliances qui s'inscrivent au cœur même du métier des deux acteurs. Ils incluent des échanges de connaissances et d'expertises, un travail commun dans une même direction et la construction de relations durables.

Nous vivons donc bien une nouvelle étape des relations entreprises / ONG, renforcée par l'effet RSE, et le Maroc n'est pas étranger à cette dynamique. En effet, avec une moyenne de 17.000 associations¹ créées chaque année, la concurrence inter-associative est forte pour accéder au financement dans un contexte de restructuration des financements publics. De même, les entreprises ont besoin des associations pour concrétiser et crédibiliser leur démarche RSE. Enfin, l'Etat encourage le développement des relations partenariales entre entreprises et associations pour favoriser l'innovation socio-économique et lui permettre de compenser son désengagement de certaines missions d'intérêt général. A cet effet, plusieurs outils juridiques² permettent de se prononcer sur le caractère d'intérêt général d'un projet, tout en gardant la place centrale de l'autorité publique dans la relation ONG / entreprises, à partir du moment où l'Etat demeure l'ultime garant de l'intérêt général.

A partir de ce qui précède, il nous paraît essentiel de s'interroger sur les finalités des relations entreprises / ONG dans le contexte marocain, et de nous intéresser à leur articulation autour des pratiques RSE, creuset de maturation des partenariats stratégiques.

Pour ce faire, nous nous pencherons d'abord sur la théorie des parties prenantes comme cadre théorique de notre étude, avant de nous focaliser sur les ONG en tant que partie prenante centrale dans le cadre des partenariats stratégiques avec le microcosme de l'entreprise. Enfin, nous exposerons la méthodologie et les résultats de notre étude de terrain dans le contexte marocain.

La théorie des parties prenantes comme cadre théorique des relations avec les ONG

La théorie des parties prenantes est un courant théorique majeur issu de la stratégie d'entreprise et de l'éthique des affaires. Il s'est fondamentalement attaché à la question de savoir vis-à-vis de qui l'entreprise est socialement responsable³. **Nous tenterons dans ce qui suit de définir les fondements et les postulats de la théorie des parties prenantes, ainsi que ses principaux acteurs.**

Parties prenantes : de quoi parle-t-on ?

Le concept de parties prenantes s'est popularisé dans les années 1980 avec l'ouvrage fondateur de Freeman⁴. Il a constitué le point de départ du développement de la notion de Stakeholder, de son approfondissement au sein de la littérature managériale et de la Stakeholder Theory. Ce concept sera notamment mobilisé en management stratégique, gouvernance d'entreprise, éthique organisationnelle et même en politique.

Selon Freeman (1984) : « une partie prenante dans l'organisation est tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ». Tandis que Reed (1985) stipule qu'une partie prenante est envisagée comme « tout groupe ou toute personne qui peut affecter la réalisation des objectifs organisationnels ou qui est affectée par la réalisation des objectifs organisationnels ».

1 Moyenne calculée sur la base des enquêtes menées par le Haut-Commissariat au Plan HCP et Le Conseil Economique, Social et Environnemental CESE 2014-2020.

2 Notamment le Dahir n° 1-58-376 du 15 Novembre 1958 pour la réglementation du droit d'association, modifié et complété par la loi n° 75-00 promulguée par le Dahir n° 1-02-206 du 2002, et par le décret n° 2-04-969 du janvier 2005 ; La Circulaire du Secrétaire Général du Gouvernement n° 1/2005 du 2 août 2005 relative aux conditions et à la procédure d'octroi de la reconnaissance d'utilité publique au profit des associations ; La Circulaire du premier Ministre N°7 /2003 sur le partenariat Etat/Association en juin 2003.

3Gond J.-P, Igalens. J.(2010), Le Management de la responsabilité sociale des entreprises, International Journal of Management Reviews, pp.40.

4Freeman R. E., (1984), Strategic Management : A Stakeholder Approach, Pitman, Boston.

Freeman et Reed (1983) offrent également une définition beaucoup plus restreinte des parties prenantes envisagées comme « tout groupe ou toute personne de laquelle l'organisation dépend pour assurer sa survie ». Cependant, la plus étroite des définitions, et également une des plus reprises, est celle proposée par Clarkson⁵ qui distingue entre :

1. Les parties prenantes « primaires » (ou contractuelles) qui désigne les personnes internes ou externes à l'entreprise mais liées contractuellement.
2. Les parties prenantes « secondaires » (ou diffuses) qui ne sont pas liées contractuellement avec l'entreprise mais qui peuvent affecter ou être affectées par elle. Ici les acteurs représentent la communauté sociale.

La complexité et le grand nombre d'acteurs créent un large spectre de stakeholders qui s'explique par la diversité et l'interdépendance des acteurs de la sphère économique. La figure ci-dessous, d'après les travaux de Binninger (2008), illustre notre propos.

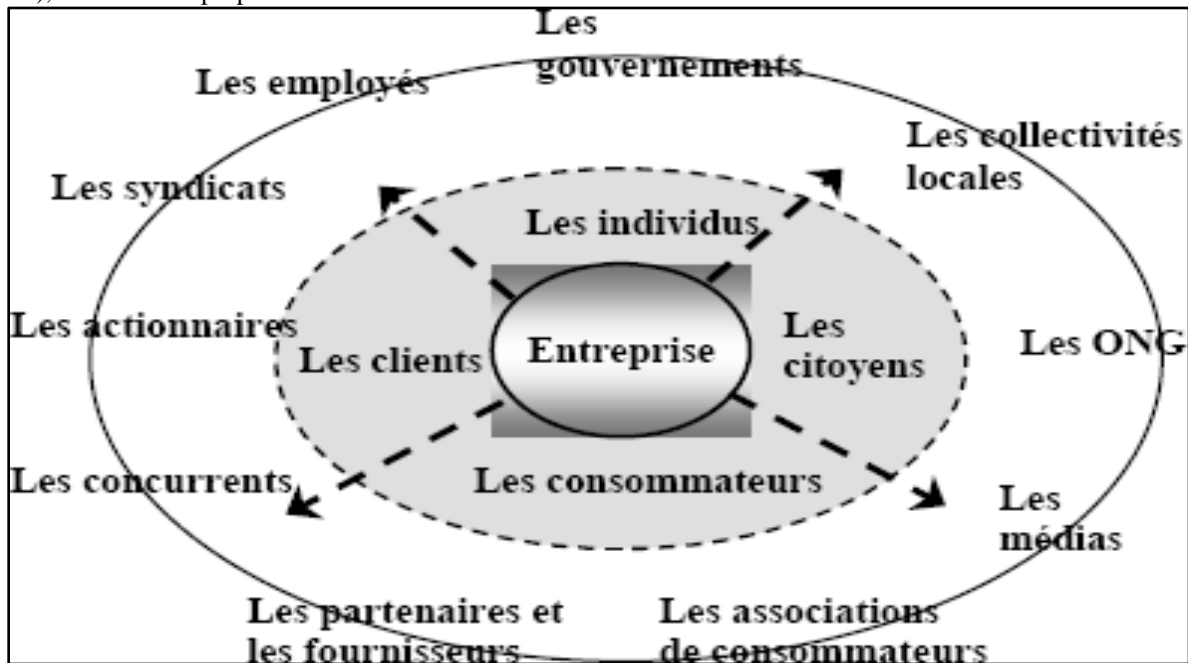


Figure 1:- Typologie des stakeholders.⁶

Les acteurs tournent autour d'un épicycle qu'est l'entreprise. Ils maintiennent un lien direct ou indirect avec elle, et tout le système ne peut bien fonctionner que si chaque acteur comprend et accepte de jouer pleinement son rôle, tout en tenant compte des multiples intérêts en présence. Il va sans dire qu'il s'agit d'un modèle idéalisé. Dans la réalité, au cas où seul le profit déterminerait l'action des acteurs, il se transformerait en champ de confrontation aux conséquences imprévisibles pour les acteurs.

Théorie des parties prenantes : une approche stratégique de la RSE

Le but de cette théorie, comme de la plupart des autres théories dans le domaine de l'économie, est de maximiser l'output positif et de minimiser l'output négatif. Cependant, il existe une troisième possibilité. En tenant compte des intérêts des autres, l'entreprise peut non seulement diminuer les risques d'affaires, mais aussi, à travers un dialogue, découvrir de nouvelles occasions d'affaires et ainsi lancer de nouveaux programmes de développement. La théorie des parties prenantes est en cours de construction et de définition à l'image même du concept de la RSE. Cette théorie sous-entend une réflexion à long terme. L'entreprise qui met en pratique ce concept se concentre sur le fait de maximiser les bénéfices économiques et sociaux à long terme, et non seulement sur la création de profit à court terme. La toile d'araignée que tissent les relations complexes entre les parties prenantes est présentée dans la figure ci-après.

⁵Clarkson (1995) Clarkson M., (1995), « A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, Vol. 20, N° 1, p. 92-117.

⁶Binninger. Anne-Sophie. (2008), *Le développement durable : une nouvelle composante dans le cadre de la responsabilité sociale des entreprises*, la Revue des Sciences de Gestion, pp. 30.

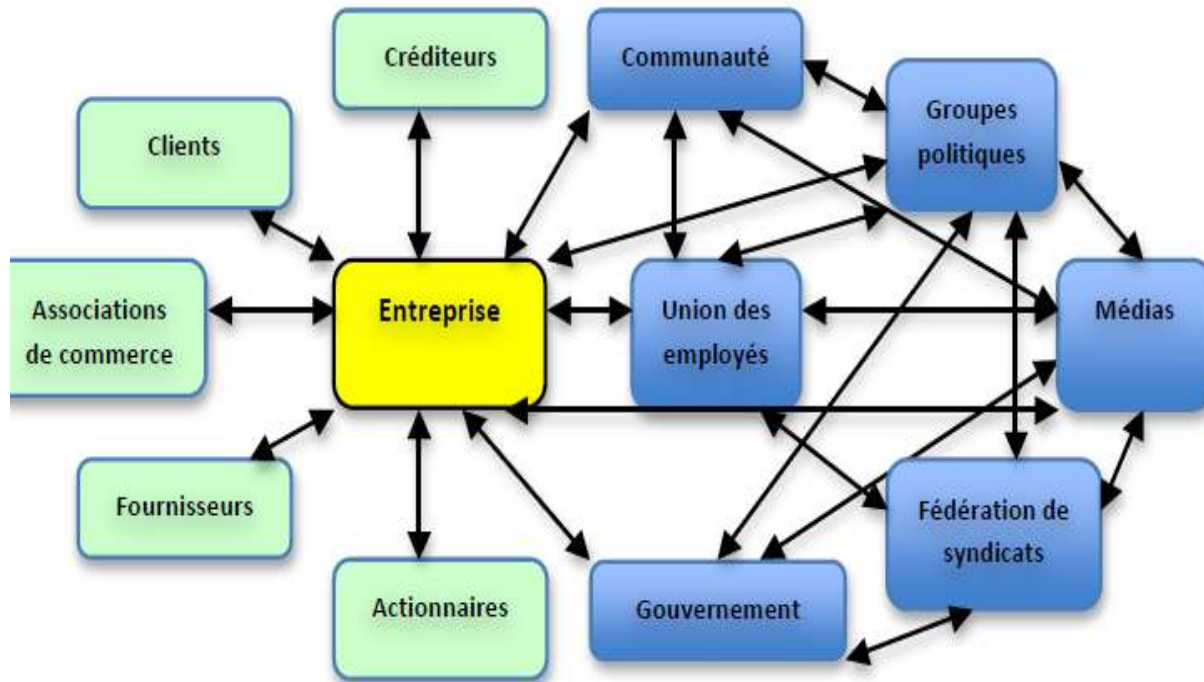


Figure 2:- Complexité des relations entre les parties prenantes.

C'est justement suite à des conflits d'intérêt fréquents que de nombreux théoriciens considéraient comme un défi l'élaboration des théories organisationnelles qui pourraient aider les dirigeants à trouver plus facilement des solutions adéquates dans leur travail quotidien. C'est lorsque l'on faisait face aux situations dans lesquelles un ou plusieurs participants ne voulaient plus, ou refusaient catégoriquement, de négocier qu'on proposait la mise en pratique de la théorie d'échange et de la théorie de dépendance de ressources. Les deux théories se basent sur le postulat que dans ce genre de cas, le pouvoir, donc le partenaire le plus fort, décide du résultat final. La relation de dépendance se reflète le plus souvent sur le domaine des finances et des informations. Dans la mesure où un acteur dépend des ressources de l'autre, celui qui fournit ces ressources aura un certain avantage. Ainsi la position supérieure d'une partie conditionne considérablement la relation entre les acteurs.

C'est en s'appuyant sur la théorie d'échange et sur la théorie de dépendance que Freeman a élaboré le modèle qui illustre les combinaisons de relations possibles entre les entreprises et les parties prenantes. Le critère de dépendance lui a servi de base. En pratique, une partie prenante peut être dépendante ou indépendante de l'entreprise et vice versa.

L'engouement contemporain pour la notion de partie prenante a pour contrepartie une certaine confusion conceptuelle, liée à la multiplicité des niveaux d'analyse et aux différents sens qui lui sont accordés. La théorie des parties prenantes a ainsi fait l'objet d'interprétations diverses, étant conçue tantôt dans un sens managérial relativement étroit, comme un outil d'analyse de l'environnement organisationnel ou une théorie descriptive du fonctionnement de l'entreprise, et tantôt dans une perspective élargie, comme une véritable théorie de la firme, alternative aux approches économiques, et visant à reformuler les objectifs organisationnels pour y intégrer une dimension éthique.

On peut constater aujourd'hui que si le concept s'est complètement intégré dans le vocabulaire académique, ses fondements théoriques sont restés à un stade de développement embryonnaire⁷. La diversité des approches théoriques nous conduit à identifier « des théories » des parties prenantes plutôt qu'une approche unifiée, et à porter un regard critique sur leurs limites conceptuelles.

L'articulation entre les entreprises et les ONG en tant que parties prenantes

Contrairement au modèle néolibéral qui préconise que le rôle de l'entreprise dans la société porte essentiellement sur ses performances et sa capacité à générer des profits pour les actionnaires, le modèle proposé par la théorie des parties prenantes s'intéresse au contexte plus vaste dans lequel opère l'entreprise. De ce point de vue, ce modèle propose une redéfinition des rapports entre économie et société.

Pour satisfaire aux besoins de l'analyse des théories des stakeholders, Freeman a tenu compte des « Big Five », soit : les actionnaires, les employés, les fournisseurs, les consommateurs et la communauté. Par contre, il est impossible d'identifier et d'engager directement certains stakeholders. Il est bien connu que quelques-uns d'entre eux ne peuvent pas être consultés, c'est à dire d'être « directement » engagés dans un dialogue avec l'entreprise (par exemple, la nature, l'environnement ou les générations futures). Justement pour cette raison l'entreprise va communiquer directement avec des associations et diverses organisations non gouvernementales (ONG). Elles se présentent au nom de ces stakeholders et canalisent, avec un succès grandissant, les messages émanant de la société civile.

Beaucoup d'entreprises ont réalisé qu'elles n'avaient rien à gagner et beaucoup à perdre si elles ne prenaient pas en compte les demandes des ONG. L'écoute des besoins de la société est indispensable afin d'améliorer l'offre des compagnies et de créer ainsi un avantage concurrentiel. On a rapidement compris que les ONG pouvaient jouer le rôle de médiateur en créant un terrain de confiance entre les communautés locales et le monde des affaires.

D'autre part, les ONG se rendent compte que les entreprises détiennent plus d'influence que par le passé et qu'il est souvent plus efficace de travailler avec elles qu'avec les pouvoirs publics. De ce fait, l'évolution vers le dialogue, puis le partenariat, entre anciens adversaires a commencé dans la prudence. Pour les entreprises, les partenariats sont un outil utile d'information, qui leur permet de profiter d'opinions externes, de mieux faire connaître l'entreprise aux différents acteurs et de renforcer leur confiance.

Les ONG, noyau de la société civile

Les ONG constituent une composante principale de la société civile. Le terme recouvre une large palette d'organisations de nature différente, et il n'en existe pas de définition unanimement acceptée, ni de définition juridique uniforme dans les différents pays.

Pour aborder ce concept, nous tenterons d'établir une typologie de définition de cet acteur qui occupe une part de plus en plus importante sur la scène nationale et internationale.

De la difficulté à cerner le concept d'ONG

Comme leur nom l'indique, les Organisations Non Gouvernementales tendent généralement à être définies plus par ce qu'elles ne sont pas que ce qu'elles sont. Le terme se popularise pour la première fois en 1945, dans l'article 71 de la Charte des Nations Unies où il est dit : "le Conseil Economique et Social peut prendre toutes les dispositions utiles pour consulter les organisations non gouvernementales qui s'occupent de questions relevant de sa compétence".

En 2003, un communiqué de l'ONU décrit les ONG comme : « toute organisation à but non lucratif et qui regroupe des citoyens volontaires organisés aux niveaux local, national et international. Ces organisations sont dirigées par des personnes ayant un intérêt commun et rendent des services humanitaires, portent les préoccupations des citoyens devant les gouvernements et encouragent la participation politique au niveau communautaire. Elles produisent des analyses et des expertises qui sont utilisés comme des mécanismes d'alerte anticipée qui aident à surveiller et à mettre en œuvre les accords internationaux »⁸.

Une définition des ONG reste trop large pour être applicable dans tous les pays puisqu'elle inclut des organisations de nature très différente.

Le Conseil de l'Europe a élaboré, en 1986, la « Convention européenne sur la reconnaissance de la personnalité juridique des organisations internationales non gouvernementales », où les ONG sont définies comme : « les associations, fondations ou autres institutions privées qui ont un but non lucratif d'utilité internationale, qui sont créés par un acte relevant du droit interne d'une Partie, qui exercent une activité effective dans au moins deux Etats

⁸le Conseil économique et social statut consultatif, communiqué de presse des Nations Unies, 2003, ONG.

et qui ont leur siège statutaire et leur siège réel sur le territoire d'une Partie ». Cette convention peut comprendre des organisations de défense d'intérêts professionnels, des syndicats et des organisations comme le Comité International Olympique (CIO)⁹.

La littérature se montre bien souvent critique, assimilant les ONG à un cheval de Troie des politiques néolibérales¹⁰, notamment dans les pays en voie de développement. Plusieurs auteurs ont proposé différentes définitions en fonction du périmètre d'activité (local, national ou international), du son champ d'action et des objectifs poursuivis.

Ainsi, Loroche¹¹ (2000) met en évidence la divergence de nature entre les associations non étatiques qui comprennent les corporations, les organisations techniques et les organisations savantes, et les associations non gouvernementales qui regroupent les organisations qui agissent dans les domaines social, environnemental, culturel, développement, droits humains et aide humanitaire.

Pour Queinnec et Igalens (2004)¹², les ONG sont d'abord des associations sans but lucratif et d'intérêt général. Ils en distinguent six catégories, en fonction de leur mission :

1. ONG humanitaires : dédiées à l'action médicale et humanitaire ;
2. ONG d'urgence : interviennent pour de courtes durées dans des situations spécifiques (exemple des catastrophes naturelles) ;
3. ONG caritatives : luttent essentiellement contre la pauvreté ;
4. ONG de parrainage : développent les relations entre un parrain et un bénéficiaire ;
5. ONG développementalistes : participent au développement d'un pays sur le long terme en intervenant dans les dimensions socioéconomiques et institutionnelles ;
6. ONG d'assistance technique : il s'agit d'ONG développementalistes qui travaillent sur des projets à fort contenu technique¹³.

Selon Bauer (2012), il n'existe pas de consensus sur la définition des ONG, car il est difficile en particulier de délimiter les notions de bien public et d'intérêt général que les ONG sont censées représenter. Globalement, l'acception populaire de la notion d'ONG reste beaucoup plus large que les définitions académiques. Cela est d'autant plus vrai que les frontières avec des organisations plus classiques, gouvernementales, économiques ou syndicales sont de plus en plus évanescentes, du fait de l'irruption de ces dernières au sein de la société civile.

Au Maroc, les associations sont régies par le dahir du 15 novembre 1958, révisé en 1973 et modifié en 2002. L'article premier du texte décrit une association comme « la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun de façon permanente leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices ». En outre, trois types d'associations sont énumérés :

1. les associations déclarées auprès des autorités et disposant donc de la personnalité morale et de la capacité juridique les autorisant à recevoir des financements privés et publics, ouvrir un compte bancaire, signer des conventions et des contrats de toute nature, recruter du personnel salarié, introduire des actions en justice, etc. ;
2. les associations reconnues d'utilité publique par le Secrétariat Général du Gouvernement, qui sont des associations déclarées bénéficiant d'une capacité juridique plus étendue qui leur permet notamment de recevoir des legs et des donations, faire des placements financiers, bénéficier d'avantages fiscaux et commercialiser des produits pour pérenniser leurs actions. Elles sont soumises au contrôle comptable et fiscal de la Cour des Comptes ;
3. les associations étrangères qui sont, soit des représentations locales d'associations ayant leur siège à l'étranger, soit des associations créées par des étrangers, et dont la moitié des membres sont de nationalité étrangère.

Les syndicats de copropriétaires, les associations de microcrédit, les associations professionnelles et les associations et fédérations sportives, tout en étant des associations encadrées par le dahir de 1958, ont un statut spécial et sont régies par d'autres textes législatifs spécifiques.

9RyfmanP.(2004), Les ONG, coll. Repères, Paris, Edition La Découverte,

10Banerjee S-B., Bonnefous A-M., 2011, Gestion des parties prenantes et stratégies de développement durable dans la filière nucléaire française

11Laroche J.(2000), les ONG.

12Queinnec E et Igalens J.(2004) , Les organisations non gouvernementales et le management,pp.112.

13Maudit A, Les partenariats stratégiques ONG - Entreprises : pour co-construire les stratégies de RSE ?.

Quel impact pour les ONG dans une démarche RSE ?

Protéiforme et transversale, la RSE représente pour certains de ses adeptes un concept capable de relier les parties prenantes de l'entreprise pour les faire s'entendre sur un mode dialogique, qui permet de comprendre et d'anticiper les attentes des différents acteurs de leur environnement, tout en maintenant dans la durée le processus d'apprentissage de la RSE.

Les ONG, en tant qu'émanations de la société civile, demeurent des maîtres d'œuvre incontournables, ne serait-ce que du fait de leur audience sociale et de leur expérience de terrain. Elles peuvent exercer un véritable emprise sur les détenteurs du pouvoir, notamment à travers les médias et le public qui dispose de la capacité de juger leurs actions et activités en exerçant une pression morale. La nouvelle conception du rapport social portée par les processus RSE procure aux ONG une légitimité nouvelle, incitant les entreprises à dialoguer avec l'ensemble des parties prenantes.

Il existe une grande variété d'ONG, de tailles diverses, intervenant dans des secteurs différents et privilégiant des stratégies d'action variées. En tant qu'acteurs phares de la société civile, elles accomplissent un rôle de médiation sociale capable de concilier les points de vue divergents des différents acteurs de la société. En plus de ce rôle, nous pouvons en citer d'autres qui caractérisent les relations entre les ONG et les entreprises.

Ainsi, les ONG peuvent accompagner les entreprises dans leur politique RSE à travers des partenariats emblématiques ou un dialogue plus informel. Elles peuvent aussi combiner des actions de dénonciation, d'accompagnement et de formation et d'information pour faire avancer les entreprises sur un sujet qui ne rentre pas dans leur corps de métier (droits de l'homme, santé au travail, relations donneurs d'ordre/sous-traitants, dialogue social, etc.).

En outre, elles peuvent servir de liaisons dans les relations entreprises – riveraines, en portant la voix des communautés locales dont elles prennent la défense. Elles ont aussi la capacité d'évaluer les pratiques sociales et environnementales des entreprises en fonction de leurs domaines d'expertise, ou jouer le rôle de lanceur d'alerte en produisant des contre-expertises.

Il existe aussi des formes de partenariats ponctuels, impliquant pour l'entreprise d'utiliser le logo de l'ONG sur ses produits ou dans sa communication, en échange d'un engagement environnemental ou social d'amélioration des pratiques et d'un soutien financier.

Enfin, nous notons également les partenariats stratégiques qui s'étendent sur de longues durées d'au moins trois ans, où l'ONG apporte son expertise à l'entreprise pour la faire évoluer vers des pratiques plus responsables.

La société civile au Maroc : état des lieux

Cadre législatif, institutionnel et réglementaire

Selon le politologue marocain Saaf¹⁴ (2004), l'univers politique est souvent incompatible avec l'émergence de la société civile. C'est pourquoi le Maroc a initié de nombreuses réformes politiques et institutionnelles, dont la réforme constitutionnelle de 2011, insufflant de nombreux changements législatifs.

Ainsi, elle contient de nombreuses dispositions relatives au rôle et à la participation de la société civile dans la démocratie participative. Elle parle des acteurs associatifs de la démocratie participative dans son article 12, en tant qu'« associations intéressées à la chose publique », sans préciser leurs caractéristiques. Les Conseils des régions, des préfectures, des provinces et des communes sont chargés de mettre en place les « mécanismes participatifs de dialogue et de concertation (...) pour favoriser l'implication des citoyennes et des citoyens, et des associations dans l'élaboration et le suivi des programmes de développement ».

De même les lois sur la régionalisation avancée accordent une place plus importante à la société civile dans le cadre des mécanismes de démocratie participative.

¹⁴Roque M-A. (2004), La société civile au Maroc - L'émergence de nouveaux acteurs de développement, éditeur Publisud.

La fiscalité marocaine comprend peu de dispositions spécifiques aux associations qui se trouvent souvent soumises au même régime fiscal que les entreprises, notamment en matière d'impôt sur le revenu et de TVA.

Typologie de la société civile au Maroc

La société civile s'est beaucoup développée au cours des dernières décennies. Le nombre d'associations est estimé à 130.000 selon le Ministère de l'Intérieur en 2015¹⁵. Alors qu'en 2017¹⁶, leur nombre s'est situé entre 140.000 et 150.000. enfin, sur les cinq dernières années, leur nombre a augmenté de manière exponentielle, passant pratiquement du simple au double. Elles sont actuellement plus de 209.600 ONG déclarées, tous secteurs confondus¹⁷.

Ce paysage associatif très diversifié et réparti géographiquement de manière inégale sur la quasi-totalité du territoire national, est constitué des organisations «formelles»¹⁸, et le contraste entre grandes associations historiques et petites organisations de proximité est très fort. Nous pouvons identifier 8 grandes catégories d'acteurs au Maroc :

1. Associations et coopératives nationales : agissent sur l'ensemble du territoire national et ont un rôle actif de structuration et de plaidoyer ;
2. Associations à vocation provinciale et/ou régionale : répondent aux préoccupations qui s'expriment dans leur région ;
3. Petites associations locales et coopératives à très faible budget : interviennent sur leur territoire d'implantation et forment près de 80 % du nombre total d'associations ;
4. Réseaux qui ont pour but de fédérer et structurer le mouvement associatif autour de thématiques et d'enjeux de développement, de la société; seulement (20 % des associations appartiennent à un réseau) ;
5. Mouvements sociaux et informels, surtout chez les jeunes ;
6. Organisations syndicales ;
7. Etablissements d'enseignement supérieur et professionnels, les universités, les think tanks ;
8. Médias, incluant les médias communautaires non reconnues par la loi 77/03 sur la communication audiovisuelle, mais qui sont très actifs dans certaines communes.

La classification des Organismes Sans But Lucratif recommandée dans le Manuel des Nations Unies¹⁹ et adopté par le HCP²⁰. Il s'agit du système de classification recommandé dans le Manuel sur les institutions sans but lucratif dans le système de comptabilité nationale des Nations Unies. Ce système de classification regroupe les organismes en 12 grands groupes d'activité, dont un groupe général « Domaines d'activité non classifiés ailleurs ». Ces 12 grands groupes d'activité sont subdivisés en 24 sous-groupes. Les estimations du compte satellite correspondent à chacun des grands groupes qui sont : Culture et loisirs, Éducation et recherche, Santé, Services sociaux, Environnement, Développement et logement, Droit et défense des intérêts et politique, Intermédiaires de bienfaisance et de bénévolat, Organismes internationaux, Religion, Associations d'affaires et professionnelles, Autres domaines d'activité.

La cartographie publiée par le ministère de l'Intérieur (2014)²¹ se base sur la formulation des missions que les associations se sont assignées. Cependant, certains intitulés de catégories sont ambigus. C'est le cas pour le terme « œuvres sociales » utilisé pour désigner des associations à but social et caritatif, alors qu'« œuvres sociales » fait habituellement référence aux prestations sociales destinées au personnel d'un département ministériel, d'un organisme public ou d'une société et à leurs ayants droit.

15Rapport du ConseilEconomique, Social et Environnemental, Statut et dynamisation de la vie associative

16Journal LE MATIN, 20 août 2017

17Saad Dine El Otmani, chef du gouvernement du Maroc du 5 avril 2017 au 7 octobre 2021

18Chiffres du Ministère de l'Intérieur. Il est à noter que les chiffresofficiels ne prennent pas enconsidération les associations de fait, les réseauxinformels et les mouvements sociaux.

19Nations Unies, 2006. Manuel sur les institutions sans but lucratifdans le système de comptabiliténationale.

20Le Haut-Commissariat au Plan (HCP), rapport de synthèse de l'enquêtenationaleauprès des Institutions Sans But Lucratif (exercice 2007), Edition : 2011.

21<https://www.social.gov.ma>

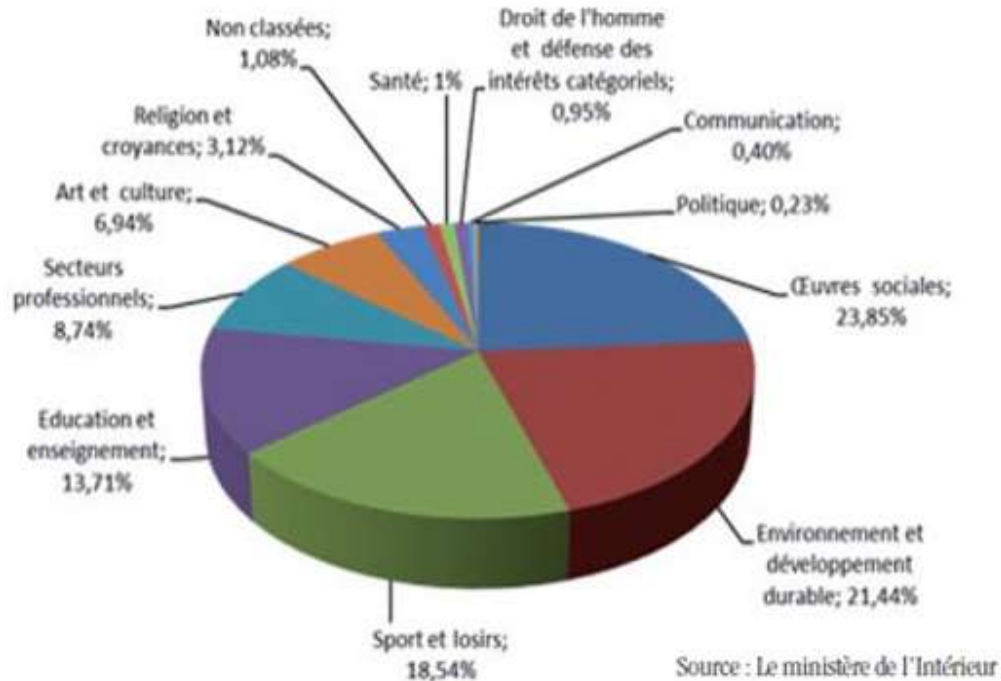


Figure 2:- Répartition des ONG marocaines selon le domaine d'activité²².

Selon la définition de CIVICUS (2008), toute organisation qui n'est ni l'Etat ni le secteur privé et agit pour un intérêt collectif relève de la société civile²³. Cette définition signifie que toutes sortes d'organisations (même informelles) peuvent faire partie de la société civile. Sur la base de cette définition, la société intègre aussi les fondations, les associations corporatistes et les syndicats et même les partis politiques qui ne gouvernent pas.

Cependant, dans le contexte marocain, le Groupe National de l'Indice (GNI) a exclu les partis politiques de cette catégorisation. Dix types d'organisations ont été identifiés le degré de leur influence et la nature de leur intervention. Elles sont réparties selon les catégories suivantes : Association des droits humains et de plaidoyer, Associations de développement/Services, Associations éducatives et culturelles, Syndicats, Associations à sensibilité religieuse, Mouvements sociaux, Zawayat (confréries religieuses), Media privés, Associations professionnelles, les fondations.

Ces catégories comprennent des organisations dont l'influence et l'importance varient. Certaines ont pour mission le plaidoyer alors que d'autres se limitent aux prestations de services et la sensibilisation. Certaines ont une dimension nationale et d'autres se limitent à l'échelle locale et interviennent dans des secteurs et domaines précis²⁴.

En conclusion, la classification des associations peut se faire selon diverses modalités, suivant la finalité et l'utilisation que l'on va en faire.

Financement des ONG au Maroc

Au Maroc, quatre modes de financement sont mobilisés par les associations²⁵ :

1. Fonds publics : sous forme de subventions de l'Etat et des collectivités territoriales, le financement public est la principale source de financement d'un grand nombre d'associations.
2. Fonds privés : peu d'associations font appel à la générosité publique qui peut prendre la forme de mécénat, dons ou legs²⁶.

²²Publication de BrahimMokhliss, journal LE MATIN 28 décembre 2014.

²³CIVICUS (2008), « Indice de la société civile, boîte à outils : Introduction et Structure conceptuelle. Évaluer l'état de la société civile, pp. 17.

²⁴Ibid.

²⁵Déclaration de Mustapha El Khalfi, ministre délégué chargé des Relations avec le Parlement et la Société Civile, porte-parole du gouvernement 2017.

3. Fonds propres : la majorité des associations souffre d'une faible capacité d'autofinancement. Les ressources propres, quand elles existent, proviennent essentiellement des ventes de produits ou de services et des cotisations.
4. Financements internationaux : ils constituent un mécanisme d'aide au développement et utilisent plusieurs canaux, tels que les ONG et les Fondations privées internationales, les agences de coopération bilatérales, les agences onusiennes, etc.

D'après une étude du HCP (2011), les ressources financières se répartissent de façon inégale entre les associations. Ainsi, une association sur cinq fonctionne avec un budget annuel de moins de 5000 DH, une sur trois avec moins de 10.000 DH et seules 5,4% disposent d'un budget annuel de plus de 500.000 DH. En outre, les dons et transferts courants représentent près du tiers des ressources financières des associations marocaines, et près de 32% de leurs ressources financières proviennent des dons.

Tranche des ressources (en milliers de DH)	Associations (en %)	Part dans les ressources totales des associations (en %)
Moins de 5	19.3	0.2
5-10	12.5	0.5
10-50	34	4.3
50-100	13	4.7
100-500	15.8	17
500-1000	2.9	10.3
1000-10000	2.2	27.2
10000 et plus	0.3	35.8
Total	100	100

Tableau 1:- Ventilation des associations marocaines selon leurs ressources.

L'analyse des ressources des associations au regard de leur secteur d'activité démontre que celles opérant dans la catégorie « Santé, Services sociaux, Intermédiaires philanthropiques et Promotion du bénévolat » ont drainé 41,3% du total des ressources alors qu'elles ne constituent que 18% du corps associatif. Cela représente un budget moyen de plus de 447.000 DH par association, soit plus du double de la moyenne nationale.

Le montant des ressources annuelles médianes varie de 7.600 Dh pour les «Associations économiques et professionnelles», à 326.898 Dh pour celles exerçant des «Activités internationales»²⁷.

26Abdellah Saâf dans les « Trajectoires de l'associationnisme marocain » donne l'exemple d'un accord signé entre le Royaume du Maroc et la Millennium Challenge Corporation le 31/08/07 s'élevant à 697,5 millions de dollars US, dont l'objectif est de lutter contre la pauvreté en stimulant la croissance dans des secteurs à fort potentiel et améliorer l'emploi et la productivité. Cet accord a financé des projets étatiques mais aussi l'amélioration de la transparence et l'efficacité opérationnelle des associations de micro-crédit.

27Enquête nationale auprès des ISBL (2007), Rapport des résultats.

Répartition du montant de financement par domaine

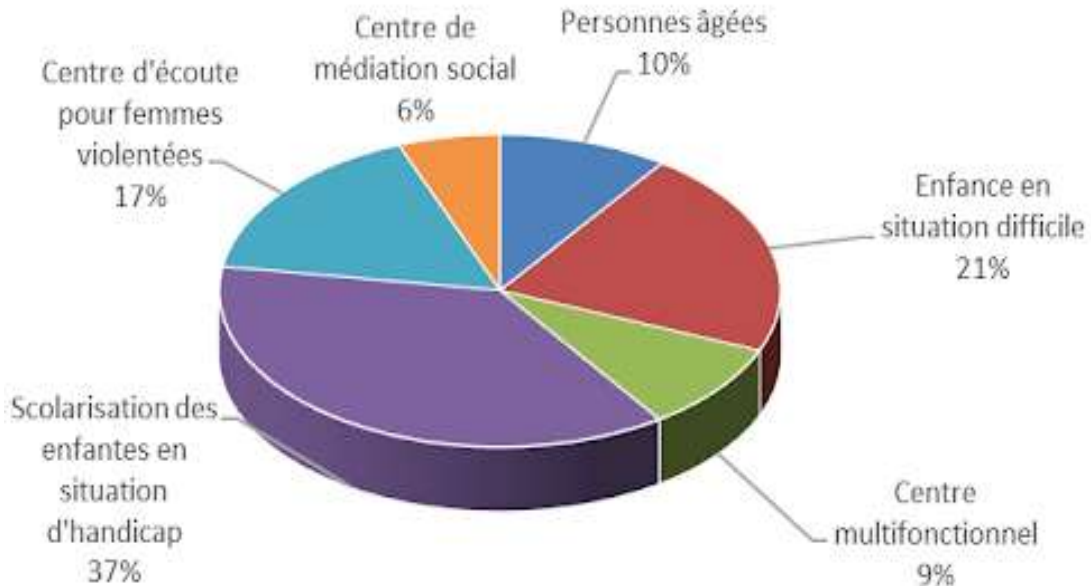


Figure 3:- Répartition du montant de financement par domaine.

Quelle que soit la source de financement, l'insuffisance et l'irrégularité des ressources sont un handicap pour la majorité des associations qui doivent gérer au quotidien des problèmes de trésorerie. Tandis que le recours d'un grand nombre d'associations au financement public constitue un frein à leur autonomie et une menace à leur pérennité.

La relation entre entreprises et ONG autour de la RSE

Une typologie des relations

Pendant longtemps, les relations entre les ONG et les entreprises étaient marquées par l'ignorance mutuelle, voire l'opposition frontale. Le développement récent de la collaboration entre ces deux acteurs résulte de nombreuses évolutions, principalement à partir du moment où l'Etat a perdu de sa légitimité durant les années 90 au bénéfice des entreprises et des acteurs de la société civile²⁸. A ce titre, l'intégration des enjeux de la RSE à la stratégie des entreprises a joué le rôle d'accélérateur.

En effet, les associations sont non seulement des promoteurs de la RSE, mais ils influencent aussi sa construction au niveau des entreprises (Waddell et Brown, 1997 ; Austin, 2000 ; Brunel, 2008), facilitant ainsi la structuration des relations entre les deux acteurs.

Les travaux de Freeman (1984), puis de Carroll (1989), ont montré que les objectifs de management stratégique gagneraient à identifier et prendre en compte l'intérêt des interlocuteurs de la firme. C'est le cœur de la théorie des parties prenantes. Une approche fondamentale en RSE qui met les ONG au premier plan.

Les ONG sont reconnues comme des acteurs du système international depuis les Sommets de Rio (1992) et de Johannesburg (2002). Plébiscitées par l'opinion publique, elles sont devenues des interlocuteurs clés pour construire un lien avec la société. Baddache (2007) estime qu'elles se positionnent comme « intermédiaires sur le terrain entre des populations destinataires de ses services et des bailleurs de fonds²⁹ », et font partie des moteurs qui ont favorisé l'expansion de la RSE. D'où leur statut d'interlocuteur incontournable dans l'implémentation des politiques RSE des

28 Waddell et Brown, 1997 ; Austin, 2000 ; Brunel, 2008.

29 Baddache F. (2007), Le développement durable, pp.116

entreprises, ce qui place la relation dans une conception instrumentale de la RSE. Un rapport de l'IFRI (2005)³⁰ évalue ce rapprochement comme un jeu à somme positive, une relation win - win.

Les partenariats prennent des formes très diverses en fonction des acteurs, de leurs apports et intérêts respectifs, ainsi que des problématiques adressées³¹. Les approches managériales adoptées par les entreprises dépendent de l'impact qu'elles souhaitent avoir sur la société³². La littérature ne présente pas une typologie consacrée des partenariats entreprises / ONG. Nous présentons cependant les catégories les plus reprises ci-après.

Le partenariat stratégique : un levier pour la construction d'une stratégie RSE

La RSE correspond aux relations que l'entreprise entretient avec ses parties prenantes internes ou externes, sociétales ou communautaires. L'entreprise cherche à légitimer son rôle en société par la mise en place de partenariats. Ce type de rapprochement est considéré comme l'une des interactions les plus engageantes pour l'entreprise pour mettre en place et gérer une stratégie RSE qui lui permet d'aligner ses ambitions stratégiques avec les attentes sociétales représentées par la société civile.

Pour atteindre ces objectifs, l'implication de la sphère non gouvernementale qui dispose de compétences complémentaires à celle de l'entreprise devient un facilitateur. Cela permet à l'entreprise de matérialiser des politiques concrètes et de construire des liens sociaux solides avec ses parties prenantes.

Un partenaire qui peut analyser, critiquer, évaluer et auditer les pratiques et les activités de l'entreprise et lui préconiser des démarches responsables et innovantes.

L'ONG Un partenaire qui va mettre la stratégie RSE au cœur des préoccupations de l'entreprise dans le but de « créer une valeur partagée économique, pas seulement du profit, mais tout en créant de la valeur sociétale en répondant aux besoins ».

Parmi toutes les relations décrites, certaines cadrent avec l'objet de notre recherche, à savoir la relation ONG / entreprise sous le prisme d'une démarche RSE. Il s'agit de la coopération technique, le mécénat, les relations de consultation ou concertation et le partenariat stratégique. Ce dernier apparaît d'emblée comme la relation la plus indiquée pour permettre à l'ONG d'influencer les stratégies RSE des entreprises.

Définition et intérêt

Le partenariat stratégique est une forme particulière de relation entre les ONG et les entreprises, susceptible de donner corps aux stratégies RSE des entreprises en leur offrant une plus grande visibilité, tout en amenant l'entreprise à élargir ses perspectives, de s'ouvrir au monde et de réaliser son potentiel de développement de façon durable et responsable.

Nous retenons ici la définition de Waddel (2000) du partenariat stratégique entre ONG et entreprises : « Partnerships are strategic when they involve the core business or program activities of both partners ». Autrement, le partenariat est dit stratégique lorsqu'il implique le « cœur de métier ou cœur d'activité » des deux partenaires. C'est ce qui le différencie effectivement avec les autres formes de relations pouvant lier ONG et entreprises.

Il permet d'atteindre des résultats tangibles et visibles. Il permet aux partenaires de se différencier, d'un apprendre mutuellement, d'impliquer les collaborateurs de deux organisations et utiliser leurs compétences « cœur de métier », impliquant toute la ligne managériale, dans le but d'avoir un impact potentiellement important et mesurable. Une relation partenariale vécue comme une opportunité pour les deux partenaires, comme un moyen d'anticiper les évolutions à venir, et de se transformer.

Plusieurs éléments définissent et différencient le partenariat stratégique des autres formes de relations (mécénat, coopération technique, etc.), et qui nous permettent d'avancer que c'est la relation la mieux adaptée pour influencer la responsabilité sociale des entreprises. Mais comment se matérialise cette influence ?

30 IFRI : Institut français des relations internationales, rapport 2005.

31 Commission des Communautés Européennes, proposition de décision du conseil et de la commission concernant la conclusion du protocole à l'accord de partenariat et de coopération, Bruxelles, 2007.

32 Steurer R. (2005), Corporations, Stakeholders and Sustainable Development.

La sphère d'influence regroupe une ou plusieurs parties prenantes qu'une entreprise considère comme étant en capacité d'être influencées par ses messages, ses actions et ses décisions. Il ne s'agit pas de reporter le poids de la RSE sur d'autres acteurs mais de la partager tout en assumant sa responsabilité. En d'autres termes, une stratégie d'influence pour une ONG, sur le plan organisationnel, signifierait un déploiement de ressources qui engage de façon durable son devenir. Ces ressources auraient pour objectif d'agir de façon continue sur une autre entité, l'entreprise, en ayant un ascendant, un certain pouvoir et des objectifs précis vis-à-vis d'elle.

A quoi reconnaît-on un partenariat stratégique ?

La gestion des relations entre les parties prenantes est un des outils à la disposition des entreprises pour prendre en compte les attentes et les préoccupations sociales, environnementales et économiques.

Le partenariat stratégique est considéré comme l'un des moyens les plus ambitieux pour répondre, gérer et mettre en place des politiques RSE. En alignant ses ambitions stratégiques sur les attentes sociétales représentées par la société civile, l'entreprise peut implémenter la RSE au niveau stratégique, en fédérant les efforts de ses parties prenantes.

En parallèle, l'ONG y trouve l'opportunité de mettre à contribution ses connaissances et son expertise sur la création de la valeur sociétale, de transformer les pratiques liées au cœur de métier de l'entreprise vers une performance sociétale financière vers des pratiques responsables d'ordre performance sociétal qui de l'entreprise, ainsi qu'il assure la médiation entre l'entreprise et ses parties prenantes directes et indirectes, internes et externes.

Waddell (2000) considère que les deux fonctions principales des ONG dans la définition des stratégies des entreprises (dont fait partie la RSE), sont l'intermédiation et la transformation.

Une logique d'apprentissage mutuel et continu

Dans le cadre du partenariat stratégique, les parties apportent leurs compétences clés pour répondre à un besoin du marché ou à des opportunités sociétales, dans un processus de reconnaissance et d'apprentissage mutuels. Grâce à cet échange, la relation permet à chaque partie d'en apprendre plus sur le fonctionnement de l'autre, à des fins stratégiques.

Grâce à cette compréhension, l'ONG peut identifier les modalités les plus propices pour influencer le comportement des entreprises, et adapter ses stratégies RSE par rapport aux attentes de la société. Quant à l'entreprise, elle a l'opportunité de mieux connaître une de ses parties prenantes externes les plus influentes, dont les messages impactent ses autres parties prenantes. C'est un apprentissage mutuel qui caractérise le partenariat sociétal.

Austin (2000) estime que l'apprentissage en continu est une caractéristique des partenariats stratégiques. Celui-ci s'opère à deux niveaux : apprentissage sur le processus du partenariat en lui-même et sur la façon dont il peut générer encore plus de valeur ajoutée pour les deux partenaires. C'est en partie grâce à cet apprentissage mutuel que le partenariat stratégique peut être qualifié de relation gagnant-gagnant. Cela contraste avec les autres relations plus traditionnelles où un des deux partenaires a plus de pouvoir ou de contrôle sur l'autre.

Une co-construction de la RSE

Dans une démarche partenariale, le dialogue est un préalable essentiel et constitue un des piliers de la relation entre deux parties prenantes, assez différentes quant à leurs objectifs, pour construire une relation partenariale. C'est en effet le dialogue qui permet le transfert d'expertise et le partage de connaissance. Pour pouvoir impacter les stratégies RSE des entreprises, le dialogue doit être simple, direct et multiforme : consultation, concertation, rencontres périodiques, formations, etc.

Le partenariat est le fruit d'une rencontre entre les différentes parties prenantes qui, au-delà des différences, perçoivent la richesse que pourrait apporter cette collaboration. Ils cherchent à avoir de l'influence sur leur avenir et sont conscients des exigences que leur environnement formule à leur égard et de la nécessité de les prendre en compte.

La construction du projet partenarial commun qui cadre cette relation, nécessite que les deux partenaires franchissent avec succès les différentes étapes, de la rencontre à la réussite conjointe. Ils témoignent de la valeur ajoutée de la démarche lorsqu'elle est bien conduite, bien structurée, bien encadrée, bien gérée, et bien évaluée pour toute la durée du projet dans un processus établi en amont et évalué en aval.

Le processus de partenariat permet la production de règles liées au projet partenarial, avec l'ambition de changer une réalité dans le temps et dans l'espace. Aussi, derrière ce processus se trouve une volonté de travailler en commun et en continu, afin de créer conjointement une valeur extra-financière à travers le déploiement de la stratégie RSE qui trouvent leur source dans une vision et des objectifs communs exprimés par les deux partenaires.

Si les références théoriques suggèrent que le partenariat stratégique est la voie privilégiée pour faire évoluer l'entreprise vers la RSE, cette démarche n'est pas sans risques. En effet, l'idée de développer des partenariats fait son chemin du côté des ONG et des entreprises, stimulée par les nombreux changements qui ont modifié leur réalité sociale, bien qu'elles aient été longtemps perçues comme des adversaires naturels. Cependant, cette démarche ne va pas de soi.

Les risques sont nombreux pour les deux parties, mais ne sont cependant ni systématiques ni insurmontables. D'où l'intérêt d'avoir une vision d'ensemble des principaux risques avant de se lancer dans la démarche, à savoir :

1. Le risque d'image et de réputation, commun aux deux partenaires ;
2. Le risque d'instrumentalisation, également commun aux deux partenaires ;
3. Le risque de dépendance de l'ONG.

Aussi, le projet partenarial lui-même est en proie à trois dimensions de risques qui peuvent le faire échouer :

1. Le risque politique : se traduit par des conflits d'intérêt et de positionnement ;
2. Le risque stratégique : correspond à des difficultés dans le déploiement et l'exécution du partenariat ;
3. Le risque opérationnel : absence de vision mobilisatrice lors du déroulé opérationnel du partenariat.

Partenariat stratégique ONG - entreprises autour de la RSE : Une étude empirique

Considérations méthodologiques

Au regard de la thématique traitée et de la problématique adressée, nous inscrivons notre recherche dans une posture interprétativiste, conscients que les choix épistémologiques impliquent des contraintes méthodologiques et de choix des outils.

Notre revue de littérature nous a amené à développer un design méthodologique qualitatif, soit une méthode exploratoire basée sur l'observation. Il est important de rappeler que l'approche qualitative permet de recueillir à la fois des données quantitatives et qualitatives³³. Surtout utilisée pour approfondir la connaissance sur un sujet méconnu ou peu traité, cette méthodologie nous semble toute indiquée pour notre problématique. Elle fait appel à la combinaison de plusieurs techniques de collecte et d'analyse documentaire et statistique pour recueillir les données, articulées autour des cas d'études.

Les cas d'études sont un outil d'analyse qui se justifie lorsque les phénomènes analysés et leurs contextes ont des frontières brouillées et comportent une part importante de vécu des acteurs³⁴. Ils permettent d'intégrer la dimension chronologique et de comprendre les phénomènes à différents niveaux. De même, la nature exploratoire du travail nous conduit à privilégier le mode de raisonnement abductif, puisque nous avons mis en place une dialectique entre l'analyse de la littérature et l'étude exploratoire, en faisant des allers-retours entre théorie et pratique pour compléter, comprendre, analyser et discuter nos résultats³⁵.

Constitution de l'échantillon

La nature récente du phénomène étudié dans le contexte marocain et le nombre limité de partenariats autour des thématiques RSE nous conduisent à constituer un échantillon limité.

En outre, l'absence de bases de données nationales sur les partenariats ONG - Entreprise rendent difficile la constitution d'un échantillon aléatoire. Il convient donc de « délimiter la population à étudier et décider s'il y a lieu

33Dachler H.P., (1997), « Does the distinction between qualitative and quantitative methods make sense? », *Organization Studies*, 18(4), 709-724.

34Yin R.K., (1989), *Case Study Research, Design and Methods*, Applied Social Research Methods Series, vol. 5, Sage Publications, USA.

35Koenig G., (1993), « Production de la connaissance et constitution de pratiques Organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol.9, novembre, pp.4-17.

de l'échantillonner³⁶». Cette étape est fondamentale, car elle « définit le groupe d'entités à partir duquel l'échantillon de l'étude doit être tiré³⁷ ».

Nous avons donc retenu des cas nationaux, et avons procédé à une prospection des données secondaires internes ou externes aux organisations. Ce qui nous a permis de récupérer des informations à partir des sites institutionnels, des documents financiers et extra- financiers, de la presse professionnelle et des publications académiques. De même, nous avons eu recours aux ressources internes mises à disposition par les entreprises et les ONG (organigrammes, conventions, documents en lien avec notre problématique, etc.).

Le choix de commencer notre étude par une analyse documentaire de données secondaires permet d'appréhender la réalité du phénomène en récupérant des données pertinentes sur les liens entre les acteurs, tout en permettant d'identifier l'échantillon significatif pour la collecte des données primaires.

Nous avons ainsi sollicité directement 32 grandes entreprises marocaines pionnières dans le domaine de la RSE, disposant du label RSE de la CGEM, dotées d'une stratégie RSE déclarée et en relation partenariale avec des ONG nationales³⁸.

Pour les ONG, nous avons sollicité celles répondant aux critères de l'échantillon, à savoir : des ONG nationales en posture collaborative via des projets RSE avec les 32 entreprises ciblées. Nous avons fait le choix de n'exclure aucune ONG à partir des critères : secteur d'activité, région d'implantation, taille et âge de l'ONG. Les seuls critères de sélection concernent donc l'existence de relations constructives avec les entreprises cibles, ce qui nous a poussé à éliminer d'emblée les ONG qui n'entretiennent pas de relations avec les entreprises ou qui ont des relations uniquement de confrontation. Le nombre d'ONG répondant à ces critères est réduit à 40.

Finalement, cette phase de prospection nous a permis d'identifier 40 ONG et 32 entreprises qui entretiennent des relations partenariales à connotation RSE.

Recueil des données

L'étude s'étant déroulée durant la pandémie, les restrictions sanitaires nous ont obligé à recourir massivement aux contacts par téléphone et courrier électronique. Afin d'augmenter la validité de nos résultats, nous avons fait le choix de diversifier les sources de données et les méthodes de collecte.

Ainsi, nous avons eu recours à la fois à des données primaires et secondaires. Les premières proviennent des résultats des consultations de tiers experts à travers les méthodes DELPHI et focus group, des questionnaires administrés aux entreprises et ONG, ainsi que les études de cas réalisés par nos soins, à travers une grille d'analyse inspirée de la littérature et adaptée à notre objectif de recherche. Quant aux deuxièmes, les données de « secondmain », il s'agit à la fois de ressources mises à dispositions par les partenaires (organigrammes, documents thématiques, conventions, etc.), ainsi que d'autres accessibles en accès libre (sites institutionnels, rapports financiers et extra-financiers, presse spécialisée, etc.)

Le questionnaire

L'identification d'un processus de partenariat, validé par méthode DELPHI, nous a servi à élaborer un questionnaire en deux parties. La première s'intéresse à la RSE, alors que la deuxième se focalise sur l'analyse du processus partenarial suivant une trame chronologique. 68 questions à choix multiples ont ainsi été formulées, suivant une échelle nominale allant de 1 à 5. Certaines d'entre elles ont été adaptées selon le répondant (ONG ou entreprise). Les conclusions retenues serviront d'indicateur dans la grille d'analyse des cas étudiés.

36Bonville J., (2006), « De la population au corpus ».

37HladyRispa M., (2002), La méthode des cas : application à la recherche en gestion, Collection Perspectives marketing, Editions DeBoeck, Paris.

38En 2006, la CGEM a eu l'initiative de créer une commission spéciale pour développer un label de certification marocain reprenant les principes directeurs des normes publiques internationales et des grands traités environnementaux. Cette démarche a pris corps avec la création de la Commission label et qui a adopté et lancé la Charte de responsabilité sociale ou le Label CGEM pour la RSE en octobre 2007 qui évalue les entreprises selon 9 domaines de la RSE

L'étude de cas

Eisenhardt et Graebner³⁹ soutiennent que l'étude de cas « permet de mettre en avant la richesse et le contexte réel dans lequel le phénomène étudié se produit », ce qui nous permettra de décrire et d'analyser les partenariats étudiés dans le contexte marocain. Pour Yin (1993), les résultats étant uniquement généralisables à des propositions théoriques⁴⁰, le nombre de cas n'est pas d'une grande pertinence, le chercheur pourra toujours recourir aux comparaisons et à la généralisation des théories⁴¹.

Pour le recueil des données à partir des cas d'études, nous avons conçu une grille d'analyse des partenariats sociaux à partir de la littérature existante, ainsi que la consultation d'acteurs externes aux partenariats étudiés, mais dont le travail est intimement lié à notre thématique⁴².

Traitement des données

L'accès au terrain s'est donc révélé beaucoup plus difficile que prévu. Malgré notre connaissance du milieu, liée à notre expérience professionnelle en tant que chargée de partenariats et coordinatrice de projets à caractère social, nous n'avons pas réussi à obtenir le retour de l'ensemble des partenaires ciblés. Après plusieurs relances, seules 9 entreprises et 11 ONG ont répondu à nos sollicitations, soit un taux de réponse de 29 % pour les entreprises et de 28 % pour les ONG.

Parmi ces réponses, seuls 9 cas fournissant les réponses de l'ensemble des partenaires sont exploitables. Il s'agit de : 7 partenariats bilatéraux⁴³ et 2 autres multilatéraux. Les partenariats où un seul acteur s'est soumis à l'enquête ne peuvent être analysés. La réponse de l'ensemble des partenaires du projet est nécessaire pour étudier le partenariat et pouvoir en tirer des conclusions probantes.

Ces cas seront soumis à une grille d'analyse des partenariats sociaux, adaptée à partir de la littérature existante, afin d'investir notre problématique de recherche. Nous précisons ensuite notre démarche en se focalisant sur les cas qui se présentent, a priori, comme des partenariats stratégiques.

Nous rappelons que les données sont collectées à partir de plusieurs sources, afin de renforcer la validité des résultats et réaliser un traitement plus large des questions de la recherche⁴⁴. Dans un souci de sauvegarder l'anonymat des répondants, nous nous contenterons de mentionner uniquement la nature de l'organisation (entreprise ou ONG), doublée d'un code attribué à chacune d'entre elles (un chiffre pour les ONG et une lettre pour les entreprises)

Présentation et discussion des résultats

A travers notre étude empirique, nous avons mis en évidence plusieurs constats :

1. La relation Entreprise - ONG peut prendre la forme de plusieurs catégories partenariales ;
2. La revue de littérature suggère la possibilité d'élaborer une typologie des rapports entre les deux acteurs, et d'identifier des facteurs de contingence qui impactent ces catégories de relations partenariales, à savoir : rôle assigné aux partenaires, initiateur de la relation et durée du projet partenarial. Nous n'excluons pas radicalement l'influence des autres facteurs, mais l'objectif de notre recherche nous conduit à les écarter.

Typologie des relations Entreprises - ONG

Les résultats obtenus indiquent que les entreprises interviennent principalement auprès des ONG dans le cadre d'une relation philanthropique ou commerciale (36%) ou une coopération technique (32%). Viennent ensuite le partenariat stratégique (16 %), les actions de plaidoyer (8%) et la consultation / concertation (8%).

39Eisenhardt.M, Graebner E.M, The Academy of Management Journal, Vol. 50, No. 1 (Feb., 2007).

40Yin, K.-R. (1993) Application of Case Study Research. Sage Publication, California, 33-35.

41Eisenhardt.K.(1989), Building Theories from Case Study Research, Published by: Academy of Management Review.

42Cadres de l'Agence de Développement Social (ADS), cadres du Ministère chargé des relations avec le parlement et la société civile, cadres du Conseil Economique, Social et Environnemental (CESE), acteurs de la société civile et acteurs locaux, bénéficiaires des projets de partenariat et diverses parties prenantes.

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

44Ibid,

- La relation philanthropique ou commerciale :

elle représente une source de financement intéressante pour les ONG qui doivent diversifier leurs ressources pour répondre à l'augmentation de leurs budgets de fonctionnement et pérenniser leurs activités. Mais il soulève des questions sur les objectifs des entreprises, et sur l'éthique, l'indépendance et l'image des ONG partenaires.

- La Coopération technique :

elle porte essentiellement sur

1. des actions orientées vers les activités de l'entreprise ;
2. des actions orientées vers l'activité de l'ONG ;
3. des activités communes aux partenariats (la coproduction) où le projet de partenariat est orienté vers les activités des deux partenaires.

- Les actions de plaidoyer :

faiblement représentée car la majorité des ONG marocaines peuvent être classées comme coopératives, cherchant à développer des partenariats avec les entreprises, contrairement à celles dites critiques, qui optent pour la pression en animant des campagnes ciblées afin d'initier un changement de comportement ou de culture d'entreprise, désignés comme contraires à l'intérêt général.

- Relation de consultation ou concertation :

il s'agit d'une action orientée vers l'activité de l'entreprise, basée sur l'échange d'information ou le dialogue régulier, ou bien les deux en même temps selon nos cas d'étude. L'objectif est essentiellement de prévenir les risques de conflit pouvant conduire à une action de plaidoyer.

- Partenariat ou coopération stratégique :

Les résultats permettent de soutenir que certaines variables exercent une influence déterminante sur la catégorie de la relation partenariale. Il s'agit de :

L'initiateur de la relation

Il ressort des résultats que les ONG, autant que les entreprises, prennent l'initiative des demandes de collaborations. Cependant, leurs motivations sont différentes et dépendent de leurs préoccupations respectives. Chaque partie voyant dans le partenaire visé le moyen de compléter un manque, généralement financier pour les ONG, et technique pour les entreprises.

Rôles des partenaires

Notre analyse documentaire et statistique, nous ont permis de mettre en lumière les différents **rôles que les partenaires peuvent jouer dans une relation partenariale : catalyseur, expert, et opérateur.**

Aussi, notre analyse documentaire et statistique a révélé que, dans certains cas, les deux partenaires, ou l'un d'eux, joue plusieurs rôles à la fois dans le même projet. Dans d'autres cas, les deux partenaires peuvent tenir le même rôle dans le même projet partenarial.

La durée

Nous constatons que la durée des projets selon les problématiques adressées et le type de relation partenariale. Les partenariats dont la durée se situe au-dessus de la moyenne, qui est de 4 ans et 7 mois, sont généralement des relations stratégiques. Celles en dessous de la moyenne correspondent à des coopérations techniques, actions de plaidoyer, philanthropie ou relation de consultation – concertation.

Synthèse :

Dans le contexte marocain, nous relevons donc l'existence de différentes relations partenariales Entreprises-ONG qui sont, globalement, plus collaboratives qu'antagonistes, caractérisées par un militantisme timide de la part des ONG à l'égard des activités des firmes. La nature de ces relations semble être conditionnée par certains facteurs de contingence : initiateur de la relation partenariale, sa durée et le rôle de chaque partenaire. L'objectif du projet en lui-même devient accessoire dans cette configuration.

Les résultats de l'étude démontrent également que plusieurs types de liens peuvent coexister au sein d'une même relation partenariale. Nous remarquons en effet que 56% des entreprises de notre échantillon entretiennent au moins

deux types de relations dans le même partenariat, et 22 % développent 3 types de relations, alors que les 22 % restantes construisent 4 types de relations dans le même projet.

Ces résultats suggèrent la superposition de plusieurs types de relations au sein du même partenariat. Nous pouvons parler donc de rapports dynamiques et cumulatifs.

Pour qualifier leur relation, les partenaires parlent spontanément de partenariat stratégique. Mais seuls 4 partenariats analysés dans le cadre de la présente étude sont susceptibles de faire partie de cette catégorie, soit 16% des cas. A ce stade, nous ne savons pas encore si les déterminants de cette catégorie relationnelle identifiés dans la littérature sont présentes au sein des cas identifiés (apprentissage mutuel, entrepreneuriat, etc.). Nous tenterons de le découvrir dans ce qui suit, en étudiant en profondeur les partenariats qualifiés a priori de stratégiques, qui ont émergé comme tels à partir de notre première analyse.

Pour analyser ces partenariats dits stratégiques, nous nous intéresseront à leur niveau de maturité (en s'appuyant sur les phases des partenariats ONG – Entreprise identifiées dans la littérature) et à leur influence sur la RSE.

Notre analyse documentaire et statistique nous a permis de faire quelques constats liminaires :

1. Après l'étude des pourcentages sur les modalités, les partenariats étudiés s'inscrivent majoritairement dans plus d'une catégorie relationnelle au sein du même projet partenarial.
2. 75% des partenariats qualifiés de stratégiques opèrent dans le domaine sociétal ;
3. l'entreprise joue le rôle de catalyseur et l'ONG celui de l'expert dans 75% des cas ;
4. le respect du processus de la relation partenariale se situe à 67% ;
5. la durée moyenne des partenariats qualifiés de stratégiques est de 4 ans 8mois ;
6. Les partenariats sont hétérogènes en termes d'ancienneté, d'identité de l'initiateur de la relation et du rôle des partenaires. Mais les deux parties sont ouvertes aux stakeholders externes pour travailler sur leurs responsabilités, notamment la stratégie RSE des entreprises.
7. Les ONG partenaires œuvrent essentiellement dans les domaines de l'éducation, le développement durable et l'insertion professionnelle. Leurs partenariats avec les entreprises sont liés aux compétences « cœur de métier » de l'ONG. Ce sont les ONG «Dauphins »⁴⁵, qui souhaitent développer des relations productives avec les entreprises.

Nous avons utilisé les trois principales sous-catégories de la relation partenariale stratégique pour répertorier ces cas de partenariats dans la grille d'analyse :

1. **Phase amont** :élaboration de normes et de référentiels ;
2. **Mise en œuvre** :implication des parties dans la conduite et contrôle du changement ;
3. **Phase aval** : évaluation de l'impact des activités et de la pérennité des engagements respectifs.

Les études de cas

Etude de cas n°1 : L'entreprise A et ses deux partenaires ONG 1 et ONG 2

Nous sommes ici en présence d'un partenariat multilatéral qui met en relation trois parties prenantes : entreprise A, ONG 1 et ONG 2. L'entreprise A, via sa fondation, fait du développement humain et social le cœur de sa démarche RSE. Elle se concentre sur des problématiques d'envergure nationale, telles que l'éducation et l'inclusion des jeunes. Ses initiatives favorisent notamment l'accès à l'éducation et la lutte contre l'abandon scolaire dans ses zones d'implantation.

L'ONG 1 est active depuis 20 ans dans l'éducation et l'insertion professionnelle des jeunes. Elle ambitionne d'améliorer la situation des jeunes en situation de décrochage scolaire par des programmes adaptés. Pour atteindre ces objectifs, elle met son savoir-faire à la disposition des acteurs qui partagent sa vision, mais désire « contribuer aux prises de décisions stratégiques à tous les niveaux ». Il sera intéressant de vérifier si ce positionnement ambitieux se retrouve au niveau de la stratégie RSE de l'entreprise partenaire.

L'ONG 2 œuvre depuis 13 ans pour le développement de la culture et des arts. En s'associant à des acteurs privés, associatifs et institutionnels, elle vise à sensibiliser le grand public à la culture, aux pratiques artistiques et à

⁴⁵ Sont appelés « dauphins » les ONG qui travaillent avec les entreprises identifiées comme apportant une plus-value de l'action de l'ONG, en termes de produits, de savoir-faire ou de financement, d'après la classification d'Elkington (1998),

construire une culture artistique.

Le mode d'intervention des ONG 1 et 2 est basé sur la participation active des bénéficiaires à leurs propres programmes de formation et d'apprentissage, sur leur accès aux droits élémentaires et sur l'appui des ressources locales. En même temps, elles incitent les entreprises à développer leur RSE dans leur secteur d'activité ou zone d'implantation et participer à un changement durable via des partenariats.

Niveau de maturité du partenariat et son impact sur la RSE

Les trois partenaires visent à contribuer au développement socio-économique de leurs régions d'implantation en priorisant les problématiques liées essentiellement à l'éducation. Les actions réalisées concernent principalement : la promotion de la culture, la lutte contre la déperdition scolaire, la création de classes préscolaires, la réhabilitation d'établissements, l'organisation d'activités parascolaires, etc. Pour se faire, un partenariat de 5 ans, qualifié de stratégique, a été élaboré. Il prévoit une réflexion en amont sur la cartographie des bénéficiaires, des mécanismes opérationnels d'exécution et l'implémentation d'indicateurs de suivi et d'évaluation.

Le projet développe une logique **d'apprentissage mutuel** pour l'ensemble des parties prenantes incluant les ressources internes et externes des acteurs, ainsi que les communautés bénéficiaires du projet. Nous notons aussi la démultiplication des actions du projet dans d'autres zones d'implantation de l'entreprise par les partenaires, avec l'implication d'autres partenaires locaux.

Concernant les changements des pratiques de l'entreprise, nous constatons que malgré la volonté des partenaires d'établir une stratégie touchant au cœur de métier de l'entreprise, leurs efforts ne traduisent pas cet objectif sur le terrain. Cela impacte négativement le niveau de maturité du partenariat et son influence sur la stratégie RSE de l'entreprise partenaire.

Volonté de co-évoluer pour aboutir à une vision partagée de la RSE

Nous avons relevé une volonté d'aller au-delà de la simple concertation qui prévaut dans ce partenariat. Il s'agit là d'ouvrir les portes de la gouvernance de l'entreprise aux partenaires externes. De nombreux signes témoignent que l'Entreprise est très engagée sur cette voie. Dans les discours officiels, on retrouve une déclaration d'ouverture de l'entreprise à des solutions innovantes en intégrant ses parties prenantes, notamment les ONG partenaires, dans la prise de décisions et la réalisation d'une performance globale sur la durée, afin de réaliser un développement responsable.

Etude de cas n°3: L'entreprise D et son partenaire ONG 4

Le partenariat entre les deux parties remonte à 10 ans. L'entreprise D s'est faite approcher par l'ONG 4, reconnue d'utilité publique, bien implantée sur le territoire national et bénéficiant d'une grande notoriété à l'international depuis 59 ans. Elle est notamment experte dans la protection des animaux et la vulgarisation de techniques modernes. Elle approche l'entreprise D pour mettre en place un programme de zoothérapie et d'équithérapie utilisant les chevaux pour des traitements physiques et corporels, au profit d'enfants et de personnes à besoins spécifiques, en collaboration avec des associations qui s'occupent de ces personnes.

L'entreprise D souhaite la promotion de la culture équestre et la vulgarisation des bonnes pratiques équestres à travers un programme de formation continue, de séminaires et de stages au profit des vétérinaires et professionnels équestres. La mise en œuvre sera assurée en sensibilisant les parties prenantes internes et externes sur les bonnes pratiques en équithérapie. L'entreprise D envisage d'intégrer la dimension sociétale et environnementale dans ses projets futurs.

Niveau de maturité du partenariat et son impact sur la RSE

Ce partenariat a permis à l'ONG d'élargir sa sphère d'impact à des acteurs partenaires de l'entreprise à travers l'accompagnement qu'elle lui procure. Ainsi, l'entreprise peut impacter fortement la communauté autour de son activité, même si celle-ci n'entend pas apporter de changements à sa stratégie, alors que l'objectif du partenariat stratégique est de conduire le changement dans une optique d'amélioration continue.

Quant à l'entreprise, elle a impacté ses parties prenantes et pris ses responsabilités dans son secteur d'activité par un partenariat avec l'ONG D qui l'accompagne dans sa démarche par son expertise, son implantation territoriale, son réseau de bénéficiaires et partenaires. Nous sommes donc en présence d'une relation partenariale win-win en termes

d'apprentissage mutuel sur le fond et sur la forme, autant en interne qu'en externe.

En outre, le partenariat a permis à l'Entreprise D de prendre en compte des enjeux de RSE liés à son activité, et la co-direction du projet a favorisé le transfert de compétences de l'ONG aux ressources internes de l'entreprise, ce qui a amené des **changements dans les pratiques** en interne de celle-ci, tout en donnant du crédit à ses actions RSE. L'ONG est devenue le miroir des pratiques de l'entreprise, l'aidant à prendre du recul sur ses actions et à se rendre compte de la perception de la société civile sur ces activités.

Volonté de co-évoluer pour aboutir à une vision partagée de la RSE

L'entreprise a initié une démarche RSE en capitalisant sur les réalisations de ce partenariat. Elle a ainsi conçu d'autres projets avec d'autres parties prenantes. Cette relation partenariale a donc fait évoluer la culture de l'entreprise, la poussant même à dépasser ses engagements initiaux, d'où la longue durée du partenariat (10 ans).

L'entreprise a fait preuve d'une réelle volonté de profiter de l'accompagnement de l'ONG pour implémenter une vision stratégique de la RSE, avec des actions concrètes à fort impact sur ses activités.

De même, les dimensions liées au dialogue sont un facteur clé de réussite de ce partenariat. La confiance mutuelle et la transparence au niveau des informations échangées volontairement par les deux parties ont permis de consolider un socle d'idées communes et de s'inscrire dans une même dynamique.

Etude de cas n°7: L'entreprise E et son partenaire l'ONG 8

L'ONG 8 souhaite développer des actions d'évaluation et de réduction de l'empreinte environnementale de la filière laitière, pour inventer un modèle de croissance durable. L'entreprise E opère dans ladite filière. Elle est favorable à la mise en place de pratiques co-construites et innovantes avec ses producteurs au niveau local, pour favoriser une agriculture durable, créatrice de valeur pour la filière et les consommateurs.

Niveau de maturité du partenariat et son impact sur la RSE

Bâtir la confiance mutuelle est le premier élément que les deux acteurs se sont engagés à construire progressivement. Les partenaires ont pris le temps de se connaître et de comprendre le fonctionnement et les contraintes de l'autre. Cette phase de reconnaissance mutuelle s'est avérée fondamentale pour créer le climat de confiance nécessaire pour favoriser l'échange d'informations dans une relation de travail constructive.

Le premier frein à lever dans ce cas est l'éventuelle méfiance des deux parties à travers le dialogue et l'échange en toute franchise sur toute la durée du partenariat. C'est un élément clé de la réussite du partenariat stratégique.

Il est toujours difficile de partager des informations avec une tierce partie, des réflexes de rétention de l'information sont susceptibles d'entraver la dynamique de l'échange.

Dans le cas présent, s'agissant d'une ONG internationale dotée d'une grande notoriété et pouvoir d'influence, nous avons constaté une certaine méfiance de l'entreprise à partager ses données avec l'ONG. L'entreprise évoque, en répondant à la question sur l'initiateur de la relation, que l'ONG avait conduit des actions de plaidoyer sur ses pratiques avant de se rapprocher d'elle pour initier un rapprochement devant aboutir à la relation partenariale. L'entreprise se méfie donc du pouvoir potentiel de l'ONG en raison de sa forte notoriété. Difficile dans ces conditions de se projeter dans des actions communes pertinents et durables.

Dans un autre registre, la dimension de l'apprentissage mutuel nécessite réciprocité, ouverture et échange. La méfiance de l'entreprise, dans le cas étudié, représente un frein à cet aspect du partenariat, posant des questions légitimes sur les attentes réelles de l'entreprise.

Nous voyons que l'entreprise E n'a pas la volonté d'utiliser le partenariat stratégique pour améliorer sa RSE, mais cherche plutôt à valoriser son image auprès des parties prenantes grâce au partenariat avec une ONG experte et dotée d'une bonne image de marque.

Etude de cas n°9: L'entreprise J et son partenaire ONG 10

L'entreprise J opère dans l'industrie. Elle est soucieuse d'assumer sa responsabilité sociale, et fait de la réinsertion des détenus un fondement de sa politique externe de RSE. Elle s'est faite approcher par l'ONG 10, créée par des

militants des droits humains pour protéger et promouvoir les droits des détenus. Elle joue aussi le rôle d'observatoire des conditions pénitentiaires au Maroc, de cellule d'assistante légale et d'écoute des détenus, de centre de recherche et de plaidoyer pour une prison plus humaine. Le projet « réinsertion des détenus et de la lutte contre la récidive », porté par l'ONG 10, a principalement pour objectifs :

1. réinsertion socio-économique et lutte contre la récidive ;
2. développer une stratégie nationale intégrée en la matière ;
3. accompagnement social et développement des compétences au profit des détenus.

Les deux partenaires ont défini un programme étalé sur 5 ans. Ainsi, l'entreprise propose des recrutements pour les anciens détenus, dans le respect de la confidentialité afin d'éviter les stigmatisations. Elle s'engage également à financer des micros projets de réinsertion et d'accompagner l'ONG dans l'organisation d'actions de renforcement et de développement des capacités, par la culture et la formation.

Niveau de maturité du partenariat et son impact sur la RSE

Les deux partenaires ont une vision commune pour co-construire et développer des actions conjointes dans l'objectif de réaliser les objectifs prévus par la convention. Ainsi, l'ONG 10 est pleinement engagée auprès de l'entreprise J sur ses enjeux RSE. Cette dernière est, pour sa part, consciente de sa responsabilité sociale et déterminée à réaliser les objectifs déclarés.

Le partenariat revêt un caractère stratégique pour les deux partenaires parce qu'il leur permet d'avoir un impact qui va bien au-delà de leurs organisations respectives, et élargit considérablement leur sphère d'influence. La relation partenariale permet de concrétiser des actions importantes pour les deux acteurs et pour la société sur le plan de la RSE. A ce titre, l'ONG agit en qualité d'expert pour le déploiement des actions RSE de l'entreprise.

L'analyse du processus de réalisation du partenariat tel qu'il est formulé fait ressortir des lacunes concernant la définition du cadre de travail pour le projet partenarial. Ainsi, la déclinaison des objectifs, le mode de gestion commun et d'organisation des relations, la mise en place d'indicateurs de suivis et les modalités d'évaluation du partenariat ne sont pas spécifiées. D'un autre côté, l'absence d'actions d'apprentissage mutuel entre les partenaires ne permet pas de dépasser la phase de découverte.

Autant de freins ne favorisent pas la co-évolution des deux partenaires pour aboutir à une vision partagée de la RSE. Bien qu'ils déclarent que l'apprentissage mutuel est l'un des bénéfices retirés de cette expérience, force est de reconnaître que le niveau d'échange n'est pas assez fécond pour être impactant du point de vue de la RSE.

Discussion Des Résultats:-

L'analyse détaillée des partenariats qualifiés de stratégique par les deux partenaires nous permet d'obtenir la substance nécessaire pour répondre à notre hypothèse de recherche. Nous avons observé que ces partenariats ne se positionnent pas au même niveau de maturité par rapport aux critères déterminants la coopération stratégique. Certaines dimensions déterminantes sont plus présentes par rapport à d'autres, à savoir :

1. Apprentissage mutuel et en continu ;
2. Changements dans les pratiques de l'entreprise ;
3. Volonté de co-évoluer pour aboutir à une vision partagée de la RSE ;
4. Dialogue et échange.

Le partenariat stratégique étant un levier pour l'atteinte d'objectifs communs, nous considérons que la présence de ces dimensions dans les cas présentés reflète la maturité processus partenarial, et détermine l'impact positif (rôle de levier) ou négatif (freins) que la relation est susceptible d'avoir sur la stratégie de RSE de l'entreprise partenaire.

Les dimensions fortes

Deux ONG étudiées dans les partenariats qui se réclament d'une approche stratégique révèlent que la dimension la plus importante de leur partenariat est celle de la co-évolution. Ils souhaitent impacter la stratégie RSE de l'entreprise partenaire à travers la relation partenariale. Les deux autres affirment aussi l'importance de cette dimension, mais sans que cela ne se traduise dans leur pratique ou s'exprime au cœur de leur préoccupation.

La dimension la plus importante évoquée par les entreprises est celle de l'apprentissage qui devrait leur permettre de gagner en expertise sur des sujets non maîtrisés. Vient ensuite la volonté d'une co-évolution, en intégrant les

préoccupations des ONG partenaires dans les stratégies RSE des entreprises.

Les dimensions faibles

La dimension liée au dialogue et à l'échange n'est pas très présente dans les cas étudiés, alors qu'elle constitue un processus central à maintenir sur toute la durée du partenariat. De même, la dimension « conduite du changement » dans les pratiques de l'entreprise ressort d'une manière très timide, surtout pour deux cas parmi les quatre étudiés.

En outre, les partenariats étudiés ne portent pas suffisamment attention aux règles d'évaluation et d'audit du partenariat, ce qui s'avère préjudiciable à la réalisation des objectifs déclarés. Fixer des processus d'évaluation et d'audit permet de suivre la progression, de rectifier au besoin et d'éviter les échecs. Ces éléments qui relèvent de la gestion de projet sont essentiels pour les entreprises, mais mal intégrés par les ONG.

Aussi, les dimensions relationnelles constituent le véritable talon d'Achille des partenariats étudiés. Cela se traduit par une faiblesse du dialogue, une insuffisance des mécanismes d'évaluation, un déficit de confiance et des marges inexploitées d'apprentissage mutuel. Le manque d'attention à ces dimensions constitue, à notre avis, une des raisons qui empêchent de qualifier la majorité des partenariats étudiés de stratégiques. Leur niveau de maturité ne permet aux partenaires de se placer réellement dans une démarche de co-construction ou d'amélioration des stratégies et pratiques RSE, même s'ils estiment que leur partenariat provoque des changements réels.

Evaluation de la maturité des partenariats

La perception des ONG et entreprises étudiées sur la maturité de leurs partenariats est globalement surévaluée. Ils présentent leurs relations comme des coopérations stratégiques, les jugent matures et efficaces, pouvant aboutir une vision commune de la démarche RSE.

Les deux dimensions communes aux partenaires pour qualifier leurs partenariats de stratégiques sont :

1. l'aco-évolution pour atteindre une vision commune partagée de la RSE ;
2. l'observation de changements dans les pratiques de RSE des entreprises.

Ces deux dimensions peuvent être considérées comme des pré-requis dans le cadre des partenariats stratégiques pour aller graduellement vers des stratégies RSE co-construites. Toutefois, les données issues de notre étude sont de nature à tempérer cette évaluation. Ainsi, nous estimons que certains partenariats ont atteint un niveau de maturité moyen, parce que :

1. l'apprentissage mutuel tire profit du substrat favorable des deux partenariats à maturité moyenne pour s'implémenter.
2. Par contre, La co-évolution ensemble vers une vision commune pour aboutir à une vision RSE, deux dimensions en évolution dans les deux entités.

Par contre, le niveau de maturité de certains partenariats est plutôt faible, puisqu'ils ne permettent pas d'observer des changements importants dans les pratiques de l'entreprise. Ils ne peuvent pas donc être qualifiés objectivement de partenariats stratégiques. Globalement, les partenaires étudiés semblent encore dans une phase de rapprochement pour établir une confiance pleine et entière, et des échanges plus féconds. Le respect des précédentes phases leur a permis d'atteindre ce niveau. L'impact sur les stratégies de RSE des entreprises partenaires est, par conséquent, de plus en plus perceptible mais loin d'être significatif.

Pour qu'un partenariat puisse être qualifié objectivement de stratégique, il doit être capable de générer une co-construction de stratégies RSE. C'est l'objectif majeur de ce type de partenariat. Le fait que les cas étudiés n'ont pas encore atteint ce niveau signifie que leur degré de maturation ne permet pas aux ONG d'influencer de manière significative la RSE des entreprises partenaires.

Nous pouvons donc avancer que le partenariat stratégique permet à l'entreprise d'élargir ses perspectives et de réaliser son potentiel de développement de façon durable et responsable. A travers la co-création, il favorise l'enrichissement mutuel en termes de connaissances, mais aussi d'approches innovantes du modèle économique. Cependant, malgré la diversité et l'évolution notable des relations ONG - entreprises, nous pouvons légitimement nous interroger sur leur caractère stratégique, trop souvent présenté comme concomitant à la relation partenariale.

A la lumière des résultats de notre étude, les partenaires semblent être encore dans une phase d'approche et d'évaluation mutuelle autour de l'expertise et de la légitimité. Nous relevons en effet un niveau timide de maturité relationnelle qui, même en permettant aux deux partenaires d'être dans les conditions de la co-construction de stratégies RSE, ne les qualifie pas pour contribuer pleinement à cet enjeu.

Globalement, les partenariats étudiés n'arrivent pas à créer une réelle valeur ajoutée pour les deux acteurs, ni à leur permettre de travailler conjointement sur le long terme pour améliorer la performance RSE de l'entreprise. De même, ils ne favorisent pas la refonte du modèle économique des acteurs de manière à répondre efficacement aux enjeux portés par les parties prenantes. En définitive, les acteurs n'arrivent pas à construire de réels partenariats stratégiques avec un impact réel sur la RSE de l'entreprise ou une transformation à travers l'apprentissage mutuel et continu.

Conclusion:-

Les innombrables crises auxquelles fait face le monde d'aujourd'hui obligent l'Homme à être ingénieux pour trouver des solutions innovantes. Le microcosme de l'entreprise n'échappe pas à cette tendance. Ainsi, il n'est plus suffisant que l'activité économique produise de la richesse, encore faut-il que le développement occasionné par cette activité ne compromette pas celui des générations futures. C'est l'essence du concept de développement durable.

Ainsi, la conception classique qui considère la réalisation de profits comme la vocation première de l'entreprise tend à laisser plus de place à une nouvelle vision, où l'environnement de la firme devient son centre de gravité, l'obligeant à endosser de nouvelles responsabilités vis-à-vis de ses nombreuses parties prenantes. Il s'agit de la RSE, une déclinaison entrepreneuriale du développement durable qui pousse les entreprises à s'ouvrir sur leur environnement.

Le corpus de la RSE, particulièrement riche, regroupe des courants divers. Nous nous sommes particulièrement intéressés à théorie des parties prenantes, un courant théorique issu de la stratégie d'entreprise et de l'éthique des affaires qui s'attache à identifier vis-à-vis de qui l'entreprise est socialement responsable.

Ce choix délibéré s'est imposé pour nous permettre d'appréhender la RSE en tant que stratégie à travers son caractère instrumental et partenarial, et nous faciliter la compréhension de la nature des relations entre l'entreprise et ses nombreuses parties prenantes, qui couvrent tout le spectre de l'environnement.

A cet égard, la société civile constitue, en tant que partie prenante stratégique, un des traits les plus marquants de notre époque, à telle enseigne qu'elle occupe aujourd'hui une place prépondérante dans le fonctionnement des sociétés contemporaines. En effet, elle s'impose comme un acteur incontournable des dynamiques politiques et socio-économiques, à travers les rôles qu'elle joue en matière de plaidoyer pour le changement, d'actions de solidarité et de prestation de services, de développement culturel, social et économique, d'engagement civique, d'éducation, de solidarité, etc.

Emanation de la société civile, les ONG figurent parmi ses composantes les plus actives et les plus présentes sur le terrain. Le terme recouvre une large palette d'organisations de natures diverses. C'est pourquoi sa définition s'appuie essentiellement sur la délimitation des objectifs poursuivis et du champ d'action, surtout en l'absence d'un cadre législatif adapté pour encadrer la montée en puissance de cet acteur.

En dépit de leur expertise et du capital de crédibilité dont elles jouissent au vu de leur activisme sur le terrain, les ONG ne peuvent, à elles seules, concrétiser leur vision d'une société meilleure, car les besoins de la collectivité sont trop nombreux et les problèmes de la société trop complexes. Aussi doivent-elles travailler en association avec d'autres partenaires pour atteindre leurs objectifs.

Ainsi, les ONG constituent des interlocuteurs privilégiés pour les entreprises. Leur capacité de comprendre et d'anticiper les attentes des différents acteurs les destine même à être une partie prenante stratégique pour toute entreprise engagée.

La RSE offre un terrain fertile pour que cette relation s'exprime, en permettant de relier l'entreprise avec ses parties prenantes. Aussi nous a-t-il semblé pertinent d'analyser les liens entre ONG et entreprises, placés dans le cadre de la RSE.

Les relations ONG – entreprise sont souvent placées sous le signe du choc des valeurs, avec de fortes divergences d'intérêts et d'objectifs. Les entreprises reprochent aux ONG leur manque de réalisme et leur ignorance des impératifs et des contraintes qui dictent les choix de l'acteur économique. Il leur reproche aussi de ne pas leur reconnaître leur rôle de créateur de richesse et d'emplois. Les ONG, elles, perçoivent les entreprises comme des entités centrées exclusivement sur la recherche de profit, au détriment des intérêts de l'Homme et des impératifs de préservation de l'environnement.

Les deux acteurs ont toutefois développé des plateformes communes de dialogue afin de trouver ensemble des réponses adéquates aux nouveaux défis auxquels ils doivent faire face. C'est pourquoi on peut désormais voir apparaître de réels partenariats stratégiques qui représentent de véritables alliances, et s'inscrivent dans le cœur du métier aussi bien de l'entreprise que de l'ONG. Ils incluent des échanges de connaissances et d'expertises, un travail commun dans une même direction et la construction de relations durables.

Mais nous assistons aussi à l'instrumentalisation de ces relations, chacune des parties se servant de l'autre comme moyen pour atteindre ses propres objectifs. Néanmoins, l'instrumentalisation n'est antinomique avec la symétrie de la relation. Les attentes et plus globalement la perception de chaque acteur peuvent converger vers une zone d'équilibre dans laquelle les partenaires ont intérêt à maximiser les liens existants en entretenant leur complémentarité. Globalement, la littérature suggère une typologie de relations partenariales allant du collaboratif à l'antagoniste en passant par la relation d'ignorance.

Notre étude empirique a permis de mettre en lumière un ensemble de conclusions. Sur le plan théorique, les résultats de cette recherche révèlent :

1. Malgré des motivations différentes, ONG et entreprises sont toutes les deux à l'initiative des demandes de collaborations étudiées, chacun voyant chez le partenaire le moyen de compléter un manque, généralement financier pour l'ONG et technique pour les entreprises.
2. La prégnance des projets à caractère sociétal et/ou environnemental, en raison des retombées palpables à court et à moyen terme des premiers, et la récente prise de conscience suscitée les deuxièmes.
3. La durée des projets de partenariat est liée aux problématiques adressées et au type de la relation partenariale. Les partenariats dont la durée se situe au-dessus de la moyenne calculée sont généralement de type coopération stratégique, alors que les autres types de relations se situent en dessous de la durée moyenne.
4. Le temps est une dimension essentielle à intégrer dans la dynamique des partenariats, qui peuvent évoluer progressivement d'un modèle vers un autre avec une logique cumulative. Nous parlons alors d'un parcours de partenariat.
5. Les partenariats ONG / entreprise se construisent sur la durée, pour que les acteurs puissent mettre en place des actions transformatrices au niveau interne et externe et instaurer une relation de confiance.
6. Les deux partenaires, ou l'un d'eux, peuvent jouer simultanément plusieurs rôles dans le même projet, comme ils peuvent, dans d'autres cas, tenir tous les deux le même rôle : catalyseur, expert ou opérateur.
7. La complémentarité des ressources, des compétences et des connaissances des partenaires est un atout pour concilier les enjeux en présence.

Sur le plan pratique, notre étude a permis de dépeindre un état des lieux des catégories de relations partenariales ONG – entreprises existantes. A ce sujet nous avons conclu que :

1. Le mécénat reste le type de collaboration le plus répandu, représentant une source de financement importante pour les ONG, et des acquis en terme d'image et de légitimité pour l'entreprise. Il pose néanmoins des questions d'ordre éthique, et questionne l'indépendance des ONG ;
2. La coopération technique mobilise fortement entreprises et ONG à travers différentes interactions possibles, conduisant à la mise en place partenariats qui apportent des solutions adaptées aux problèmes sociétaux, et provoquant même, dans certains cas, des processus de changement et de transformation sociale ;
3. Dans le contexte marocain, l'occurrence des actions de plaidoyer est assez faible, les ONG marocaines étant généralement « coopératives », c'est-à-dire cherchant à développer des partenariats avec les entreprises, contrairement à celles dites « critiques », privilégiant la pression pour provoquer le changement d'une culture d'entreprise.
4. Le dialogue, clé de voute de toute relation partenariale (surtout la consultation ou concertation), n'est pas présent de façon satisfaisante dans les cas étudiés. L'évolution des relations partenariales se fait globalement dans un contexte de méfiance réciproque, caractérisé par la rétention volontaire d'information.

5. Peu de partenariats étudiés peuvent être qualifiés de « stratégiques », c'est-à-dire offrant aux partenaires la possibilité de co-construire des stratégies RSE efficaces et pérennes, en les amenant à repenser leur modèle économique pour mieux répondre aux enjeux RSE. Le déficit de dialogue conjugué à la faiblesse des règles d'évaluation et d'audit des partenariats pourrait expliquer cette carence.

Les rapprochements intervenus au cours des dernières années entre les entreprises et les ONG n'empêchent pas l'existence d'une méfiance réciproque qui prend racine dans les différences culturelles entre les deux acteurs. Sans une meilleure connaissance réciproque, l'évolution des relations peut s'annoncer difficile.

En tout état de cause, l'irruption de la société civile dans le microcosme de l'entreprise paraît aujourd'hui irréversible : elle reconfigure le champ social traditionnel, ouvre de nouveaux espaces de socialisation par une extension du champ de la démocratie économique et génère des apprentissages collectifs croisés. Dans cette perspective, la gouvernance devient un processus interactif où chaque acteur cherche, par ses actions et ses prises de position, à influencer les représentations et les actions de l'autre. Ce qui laisse l'avenir ouvert à diverses possibilités d'évolution. Ces perspectives, en dépit des tendances d'opposition et de conflits, peuvent évoluer positivement si les conditions favorables sont réunies : dialogue, engagement, confiance et défense de l'intérêt général.

Au vu de l'importance croissante des enjeux auxquels les partenariats ONG - entreprise doivent faire face, l'appui méthodologique et l'outillage des acteurs est de plus en plus indispensable. Cet appui est d'autant plus important que cette relation prend du temps, requiert un engagement significatif des acteurs et que le partenariat est stratégique. Plus le partenariat est structurant, plus il a d'impact sur les organisations en termes d'engagement, d'investissement humain, de suivi et d'évaluation pour réussir cette co-construction.

Bibliographie:-

1. Gond J.-P., Igalens. J.(2010), Le Management de la responsabilité sociale des entreprises, International Journal of Management Reviews, pp.40.Fre
2. Eman R. E., (1984), Strategic Management : A Stakeholder Approach, Pitman, Boston.
3. Clarkson (1995) Clarkson M., (1995), « A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance », Academy of Management Review, Vol. 20, N° 1, p. 92-117.
4. Binninger. Anne-Sophie. (2008), Le développement durable : une nouvelle composante dans le cadre de la responsabilité sociale des entreprises, la Revue des Sciences de Gestion, pp. 30.
5. Donaldson T., Preston L. E., (1995), « The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidence and Implications », Academy of Management Review, Vol. 20,
6. le Conseil économique et social statut consultatif, communiqué de presse des Nations Unies, 2003, ONG.
7. Ryfman P.(2004), Les ONG, coll. Repères, Paris, Edition La Découverte,
8. Banerjee S-B., Bonnefous A-M., 2011, Gestion des parties prenantes et stratégies de développement durable dans la filière nucléaire française.
9. Laroche J.(2000), les ONG.
10. Queinnec E et Igalens J.(2004) , Les organisations non gouvernementales et le management, pp.112.
11. Maudit A, Les partenariats stratégiques ONG - Entreprises : pour co-construire les stratégies de RSE ?.
12. Nations Unies, 2006. Manuel sur les institutions sans but lucratif dans le système de comptabilité nationale.
13. Le Haut-Commissariat au Plan (HCP), rapport de synthèse de l'enquête nationale auprès des Institutions Sans But Lucratif (exercice 2007), Edition : 2011.
14. <https://www.social.gov.ma>
15. Publication de Brahim Mokhliss, journal LE MATIN 28 décembre 2014.
16. CIVICUS (2008), « Indice de la société civile, boîte à outils : Introduction et Structure conceptuelle. Évaluer l'état de la société civile, pp. 17.
17. Déclaration de Mustapha El Khalfi, ministre délégué chargé des Relations avec le Parlement et la Société Civile, porte-parole du gouvernement 2017.
18. Abdellah Saâf dans les « Trajectoires de l'associationnisme marocain »
19. Enquête nationale auprès des ISBL (2007), Rapport des résultats.
20. Waddell et Browen, 1997 ; Austin, 2000 ; Brunel, 2008.
21. Baddache F. (2007), Le développement durable, pp.116
22. IFRI : Institut français des relations internationales, rapport 2005.
23. Steurer R. (2005), Corporations, Stakeholders and Sustainable Development.

24. Dachler H.P., (1997), « Does the distinction between qualitative and quantitative methods make sense? », *Organization Studies*, 18(4), 709-724.
25. Yin R.K., (1989), *Case Study Research, Design and Methods*, Applied Social Research Methods Series, vol. 5, Sage Publications, USA.
26. Koenig G., (1993), « Production de la connaissance et constitution de pratiques Organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol.9, novembre, pp.4-17.
27. Bonville J., (2006), « De la population au corpus ».
28. Hlady Rispal M., (2002), *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*, Collection Perspectives marketing, Editions DeBoeck, Paris.
29. Graebner E.M., *The Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 1 (Feb., 2007).
30. Yin, K.-R. (1993) *Application of Case Study Research*. Sage Publication, California, 33-35.
31. Eisenhardt K. (1989), *Building Theories from Case Study Research*, Published by: Academy of Management Review.