



84, rue d'Amsterdam

75 009 Paris

tel : 01 43 87 52 52

fax : 01 43 87 31 31

www.imsentreprendre.com

LES PARTENARIATS ENTREPRISES/ONG DANS LE CADRE DE DEMARCHES SOCIETALES

PREMIERS ELEMENTS D'ANALYSE

Olivia VERGER, Chargée d'études Diagnostic Sociétal, IMS

Gavin WHITE, Etudiant EHESS, DEA Recherche sur le Développement

TABLE DES MATIERES

Avant-propos	p.3
I. La montée en puissance des ONG : quels enjeux pour l'entreprise ?	p.4
II. Typologie simplifiée des actions menées par les ONG auprès des entreprises	p.6
III. Positionnement coopératif des ONG : différents types de collaboration avec les entreprises	p.9
1. Contribution financière et matérielle : l'exemple de Lafarge / Habitat for Humanity	p.9
2. Transmission de savoir-faire : l'exemple de Veolia Environnement / UNITAR	p.10
3. Promotion du respect des droits de l'homme : l'exemple de Accor / ECPAT	p.12
➤ L'exemple particulier de Carrefour / FIDH	p.13
4. Pratiques commerciales responsables : l'exemple de Thomas Cook / Care France	p.15
5. Implantation et développement d'activités : l'exemple de Suez / Essor	p.16
IV. Partenariat entreprises / ONG : les principales motivations	p.18
V. Partenariat entreprises / ONG : les obstacles majeurs	p.19
VI. Partenariat entreprises / ONG : Les facteurs clés de succès	p.20
Bibliographie	p.22

Avant-Propos

Les entreprises commencent aujourd'hui à tisser des liens avec les ONG pour la mise en œuvre de projets communs. On assiste en effet à une reconnaissance mutuelle de la nécessité de collaborer et au développement d'une interaction critique entre les entreprises et les ONG pour contribuer à la résolution des problématiques de développement durable. Sur ce champ, les ONG sont de plus en plus nombreuses à proposer aux entreprises des mesures d'accompagnement, de conseil ou d'évaluation.

Les relations entre ONG et entreprises peuvent évoluer dans des registres et selon des problématiques variés, qui sont des sujets d'étude depuis plusieurs années : dans cette note, il ne s'agit pas d'en creuser de nouveau les différents aspects, mais de mettre l'accent sur les problématiques clés (moteurs, freins, facteurs clés de succès) et de donner des éléments de typologie des actions menées par les ONG auprès des entreprises, ainsi que des partenariats entre ces deux grands acteurs. Il s'agit là de premiers éléments d'analyse, qui appellent un suivi et un travail plus approfondi, sachant notamment que la coopération entre les ONG et les entreprises est en période d'expérimentation et de maturation.

Concernant la typologie de partenariats, nous avons procédé à une sélection de différents cas pratiques, à partir d'un recueil d'informations publiques (articles, sites web, rapports annuels & DD), et d'échanges avec des entreprises et des ONG. Les cas ont été retenus dans un souci de représentativité et non d'exhaustivité, et concernant des enjeux touchant les pays en développement, compte tenu de l'acuité des problématiques de RSE dans de tels contextes.

I. LA MONTEE EN PUISSANCE DES ONG : QUELS ENJEUX POUR L'ENTREPRISE ?

Il existe de multiples ONG : elles seraient aujourd'hui plusieurs milliers en France et plus de 65 000 à travers le monde.

Les ONG sont devenues des acteurs incontournables de la mondialisation, qui déterminent aujourd'hui des projets qui sont par la suite portés aux agendas politiques et économiques internationaux.

La multiplication des réseaux transnationaux d'ONG crée un phénomène de mise sous surveillance des multinationales. Ces réseaux, autrefois isolés, ont prouvé leur capacité de maillage et leur efficacité. Leur utilisation des nouvelles technologies, en particulier d'Internet et des logiques de réseaux, leur confère une grande réactivité.

Désormais professionnalisées, dotées de véritables pôles d'expertise, et disposant de correspondants partout dans le monde, leurs campagnes visent de plus en plus directement les entreprises dont beaucoup ont été contraintes à réviser leurs pratiques et à être plus transparentes sur celles-ci. On observe notamment une relation positive entre bilan social et pression sociale : les entreprises les plus critiquées et sollicitées par les ONG sont celles qui présentent le bilan social le plus consistant.

Par ailleurs, les ONG ont pris conscience de la nécessité de coordonner leurs champs de revendications (protection de l'environnement, droits de l'homme, régulation des marchés, lutte contre la corruption, solidarité locale, coopération internationale, liberté d'expression, protection des minorités...) pour renforcer leur audience et leurs actions.

Leurs modalités d'intervention sont larges : envoi en masse de lettres, communiqués de presse, vote ou motion en AG, appel à désinvestissement, boycott... Si l'efficacité de ce dernier type d'action peut être discuté, du moins pour le cas français, la mobilisation des ONG, et, par contagion, de la société civile, sur les questions de responsabilité des entreprises est désormais une réalité incontestable.

Les ONG ont la capacité de nuire fortement aux entreprises. Elles s'attaquent à leur réputation, un actif qui se détruit facilement mais ne se reconstruit qu'avec de grandes difficultés. Dans cette lutte, les entreprises sont en position de faiblesse : la puissance de l'entreprise fait sa vulnérabilité vis-à-vis de l'ONG. Les entreprises souffrent en effet d'un fort déficit de crédibilité par rapport aux ONG (David contre Goliath). Ainsi, dans l'exemple de Brent Spar, Greenpeace a reconnu son erreur sur les volumes de pétrole concernés, mais les sondages ont montré que son image n'en a pas été écornée, alors que celle de Shell s'est effondrée.

La professionnalisation croissante des ONG en fait des adversaires à craindre autant que des partenaires crédibles dans la mise en œuvre des politiques de développement durable, d'autant qu'on observe depuis quelques années un changement de posture chez une partie des grandes ONG*, qui se positionnent de moins en moins dans le seul champ de la contestation et du militantisme purement critique pour évoluer vers un dialogue constructif et une situation d'observateur externe par rapport aux pratiques des entreprises.

Une étude réalisée en 2002 par Man-Com Consulting auprès d'un panel de 400 ONG montre que celles-ci « ne rejettent plus l'entreprise » : 71% des ONG sondées déclarent avoir été en contact avec des entreprises, 42% régulièrement, 40% occasionnellement et 18% exceptionnellement. Pour 57% d'entre elles, ce contact s'est effectué à leur initiative ; et pour celles qui n'en ont pas encore eu, elles sont 86% à le désirer. Cette étude montre que les attentes vis à vis de l'entreprise se sont renforcées, les ONG reconnaissant désormais que les entreprises sont des acteurs majeurs du développement.

La majorité des ONG souhaitent « l'implication des entreprises dans des projets citoyens » (83%), ainsi que « le financement de projets » qui leurs sont propres (80%). Les ONG attendent également que ce type de coopération aboutisse sur « des échanges d'informations » (48%) et « la sensibilisation des opinions à des problèmes spécifiques » (50%). Conscientes que leur pouvoir d'influence est en lui-même limité par leur manque de moyens financiers et de visibilité, les ONG désirent combiner leurs efforts en terme d'action et de communication avec l'entreprise.

Ainsi, des convergences de préoccupations et d'intérêts entre entreprises et ONG apparaissent avec de plus en plus de netteté, ce dont témoignent les nombreux partenariats gagnant-gagnant entre ONG et entreprises. Pour les entreprises, les compétences des ONG s'avèrent très précieuses sur place. Leur connaissance du tissu social et de l'environnement peut même se révéler irremplaçable. Quant aux ONG, elles misent sur la collaboration avec les entreprises pour faire avancer leurs revendications.

II. TYPOLOGIE SIMPLIFIEE DES ACTIONS MENEES PAR LES ONG AUPRES DES ENTREPRISES

Les modes de relations des ONG avec les entreprises ont souvent été décrits à l'aide de l'alternative confrontation/partenariat Cette vision est limitée : le monde des ONG est très hétérogène, et il convient en fait de distinguer au moins 3 types de positionnement, à travers 2 modes d'action (selon que les ONG se concentrent ou non sur un thème/entreprise/territoire précis), que nous avons schématisés ainsi :

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

*D'après les termes du Cabinet SustainAbility (GB), dans son enquête *The 21st Century NGO : In the Market for Change* (2003).

Commentaires quant à cette cartographie :

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

- **Orques :**

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

- **Requins :**

Les ONG de ce profil attaquent **l'ensemble** des acteurs (et non un acteur en particulier) jugés néfastes sur une thématique particulière (pauvreté, régime non démocratique...).

Ces ONG, dites parfois « politiques », cherchent à promouvoir des changements ponctuels dans la conduite des entreprises en s'appuyant sur les relais médiatiques, la sensibilisation du public, la participation des consommateurs et le lobbying. Elles font également peser sur les entreprises de graves menaces.

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

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

- **Pieuvres :**

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

- **Raies :**

Dans ce cas de figure, les ONG opèrent une veille sur les secteurs sensibles (textile par ex.), et alternent entre offre de compétences et menace de dénonciation.

Par exemple, la *Clean Clothes Campaign* (CCC) représente à la fois une pression (visant l'ensemble des marques et distributeurs de vêtements) et un partenariat (3 entreprises participent à un projet pilote d'application du code de conduite CCC).

Le 3ème type de positionnement concerne les ONG qui **collaborent** avec des entreprises pour la définition et la mise en œuvre de programmes de développement

Rappelons que ce positionnement « coopératif » ne compromet pas l'indépendance des ONG : la plupart, comme le WWF, se réservent un droit de critique et de remise en question du partenariat.

- **Dauphins :**

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

- **Otaries :**

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

Dans ces deux derniers types de positionnement, de vraies opportunités sont offertes aux ONG pour participer de l'intérieur à un ajustement des pratiques des entreprises, en amenant leur expertise.

L'émergence de tels partenariats entre ONG et entreprises -véritable défi a priori- constitue probablement l'un des horizons majeurs de développement des actions de RSE dans les pays émergents.

Les intérêts et gains potentiels d'une mise en œuvre effective et efficace de ces collaborations entre les ONG et les entreprises sont nombreux et particulièrement élevés, comme l'illustrent les partenariats gagnant-gagnant décrits dans les pages suivantes.

III. POSITIONNEMENT COOPERATIF DES ONG : DIFFERENTS TYPES DE COLLABORATION AVEC LES ENTREPRISES

Une attention particulière doit être portée aux positionnements de type 2 (« critique/coopératif ») et 3 (« coopératif »)¹ via des actions ciblées, débouchant sur de véritables partenariats avec les entreprises. Compte tenu du peu de recul dont nous disposons aujourd'hui en France sur les relations ONG / entreprises alternant pression et coopération, excepté pour le partenariat de Carrefour avec la FIDH, seul cet exemple particulier sera traité dans cette note, en l'intégrant provisoirement dans les modalités de partenariats de type 3.

Dans le cas de ces partenariats, différentes modalités de partenariat entre entreprises et ONG peuvent être identifiées :

- L'entreprise fait un don financier et matériel pour un projet d'ONG en lien avec son métier
- L'entreprise transmet son savoir-faire à des acteurs des pays émergents dans le cadre de projets soutenus par les ONG
- L'entreprise s'appuie sur les compétences d'une ONG pour promouvoir le respect des droits de l'homme
- L'entreprise développe avec une ONG des pratiques commerciales responsables
- L'entreprise s'appuie sur l'expertise d'une ONG pour implanter et développer, de manière « durable », son activité

Ci-dessous, chacune de ces modalités est illustrée par un exemple concret², où sont identifiés de façon synthétique les objectifs du partenariat, le rôle de chacun des partenaires, les opportunités pour l'entreprise et pour l'ONG, et les données chiffrées significatives du partenariat.

1. Contribution financière et matérielle : l'exemple de Lafarge / Habitat for Humanity

⊕ Présentation du partenariat

Transfert de ressources matérielles et financières par le leader mondial des matériaux de construction au profit d'une ONG spécialisée dans la construction de logements sociaux (Habitat for Humanity, ONG internationale fondée en 1976, qui aide les populations vivant dans des conditions précaires).

⊕ Objectif du partenariat

Construction d'un nombre accru de logements au profit de familles dans le besoin

¹ cf. typologie des ONG p.6

² Excepté pour la promotion du respect des droits de l'homme où 2 exemples sont développés, dont celui de la FIDH avec Carrefour, pour les raisons que nous avons évoquées plus haut.

⊕ Rôle de chacun des partenaires

- Habitat for Humanity : Construction de logements
- Lafarge :
 - ✓ Apport de matériaux de construction et de fonds
 - ✓ Mobilisation des salariés et fournisseurs de Lafarge pour participer à la construction des maisons (volontariat)

⊕ Gagnant entreprise

- Valoriser ses produits (matériaux de construction) à travers une collaboration touchant au cœur de métier de Lafarge (logement)
- Favoriser l'acceptabilité de ses activités d'extraction, grâce aux retombées sociales du projet
- Afficher le partenariat sur les supports de communication de l'entreprise aux Etats-Unis, et ainsi améliorer son image dans le pays d'origine de Habitat for Humanity

⊕ Gagnant ONG

- Consolider ses sources de financement et d'approvisionnement en matériaux de construction, permettant d'accroître le nombre et les zones d'interventions de l'ONG
- Renforcer la notoriété et la crédibilité de l'ONG dans le cadre du partenariat industriel

⊕ Chiffres clés

- Date de lancement du programme : formalisation du partenariat en 2001, suite à une collaboration avec les branches locales de Habitat aux Etats-Unis
- Nombre de pays concernés : 9 (USA, Canada, GB, Philippines, Australie, Tanzanie, Afrique du Sud, Nigeria, Corée du Sud). A terme, 25 pays devraient être concernés.
- Montant du programme : 1 M\$ sur 5 ans (fonds et matériaux de construction)

2. Transmission de savoir-faire : l'exemple de Veolia Environnement / UNITAR

⊕ Présentation du partenariat

Transfert de compétences et de ressources financières à l'UNITAR (agence des Nations Unies pour la formation et la recherche) pour la formation des autorités locales aux techniques de développement local, dans le cadre de la mise en place d'un réseau mondial de centres de compétences.

⊕ Objectif du partenariat

Diffusion élargie des techniques de gestion urbaine dans les pays émergents

⊕ Rôle de chacun des partenaires

- UNITAR :
 - ✓ Mise sur pied des centres de formation
 - ✓ Mobilisation des municipalités susceptibles d'être intéressées
- VE : Soutien financier et logistique à UNITAR, et apport d'expertise (interventions de cadres locaux) dans les ateliers de formation pour la gestion de l'accès aux services essentiels (conseil pour l'élaboration de cahier des charges, pour assurer la continuité du service public...).

⊕ Gagnant entreprise

- Accroître la notoriété du Groupe en matière de gestion de l'accès aux services essentiels, lui permettant de valoriser ses compétences auprès des acteurs locaux (clients & partenaires potentiels) de ses pays d'intervention.
- Renforcer l'acceptabilité de ses activités à caractère privé, en assurant une place centrale aux acteurs publics locaux et internationaux dans leur mise en œuvre

⊕ Gagnant OIG

- Financer les centres de compétence (l'UNITAR est soumis à des contraintes budgétaires fortes), facilitant la mise en œuvre au niveau local des grands objectifs internationaux de développement, et le partage du savoir entre les autorités locales, les organisations internationales et le secteur privé, qui repose notamment sur la mise à disposition d'expertises par des entreprises telles que VE.
- Démontrer sa compétence à gérer un programme de transfert de connaissance Nord-Sud, avec un impact immédiat pour le développement, en adéquation avec son mandat
- Permettre l'extension du principe des centres de formation pour les autorités publiques sur de nouvelles problématiques

⊕ Chiffres clés

- Date de lancement du programme : 2002 (dans le cadre de la Conférence de Rio)
- Création de 5 centres grâce à l'appui de VE (sur les 11 mis sur pied par UNITAR) :
 - ✓ Kuala Lumpur (Malaisie)
 - ✓ Ouagadougou (Burkina Faso)
 - ✓ Curitiba (Brésil)
 - ✓ Durban (Afrique du Sud)
 - ✓ Plock (Pologne)
- De 2002 à 2003, ces centres de compétences ont accueilli 90 participants originaires de plus de 30 grandes métropoles

3. Promotion du respect des droits de l'homme : l'exemple de Accor / ECPAT

⊕ Présentation du partenariat

Participation du Groupe Accor à la lutte contre l'exploitation sexuelle des enfants menée par l'ONG ECPAT.

⊕ Objectif du partenariat

Promotion du tourisme durable et de la protection des enfants contre l'exploitation sexuelle dans les pays sensibles et dans les pays « émetteurs » de touristes.

⊕ Rôle de chacun des partenaires

- Accor :

- ✓ 2001 : Accor participe à la **campagne de sensibilisation de l'opinion publique et des touristes** que mène ECPAT en France (dépliants d'information dans les carnets de voyage, affiches dans les points de vente + communication interne via intranet et affichage).
- ✓ 2002 : Les enseignes Mercure, Novotel et Sofitel de Thaïlande s'engagent dans une **campagne d'information et de formation** avec Ecpat International (affichage sur le tourisme sexuel à l'intention des clients des hôtels, informations dans le livret d'accueil remis aux nouveaux collaborateurs, journées de formation quant à la prostitution enfantine auprès des équipes, kit de présentation pour les DRH afin de former le personnel hôtelier).
- ✓ 2003 :
 - **Signature du Code de Conduite** pour la Protection des Enfants contre l'Exploitation Sexuelle dans le Voyage et le Tourisme d'ECPAT
 - Participation de 325 agences de voyage du réseau Accor en France à la **nouvelle campagne de sensibilisation** Ecpat (distribution de prospectus contre le commerce sexuel des enfants & mails d'information aux membres du personnel)
 - Opération « Walk for Children » à Bangkok pour **lever des fonds**, réunir les personnes sensibilisées par le sujet, et communiquer avec le grand public.
- ✓ Perspectives :
 - Développer des programmes de formation et de sensibilisation dans d'autres pays notamment en Afrique (en cours : Saint Domingue et Guyane).
 - Etendre la campagne de sensibilisation dans d'autres pays émetteurs en Europe.

- ECPAT : Soutien sur l'ensemble de ces démarches, via notamment l'organisation de séminaires de sensibilisation/formation destinés aux dirigeants, formateurs et personnel de réception d'Accor sur des problématiques globales, régionales et locales liées à l'exploitation sexuelle des enfants.

Ces actions visent à enseigner au personnel d'Accor les stratégies de réponse pouvant être déployées en cas de confrontation directe avec le problème, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des hôtels, et à identifier les difficultés pouvant survenir dans la mise en pratique.

⊕ Gagnant entreprise

Valoriser la stratégie du Groupe en terme de tourisme durable, et ainsi être reconnue comme une entreprise responsable, respectant des critères éthiques.

⊕ Gagnant ONG

Permettre l'extension de ses programmes de lutte contre l'exploitation sexuelle des enfants.

⊕ Chiffres clés

- Date de lancement de la démarche : 2001
- En 2002, 3 000 salariés du Groupe Accor étaient formés

➤ **L'exemple particulier de Carrefour / FIDH**

⊕ Présentation du partenariat

Accompagnement de la FIDH auprès du Groupe Carrefour dans la mise en place de mécanismes (adoption d'une charte et d'une méthodologie d'évaluation des fournisseurs) permettant de contrôler le respect des principes fondamentaux universels en matière de droits de l'Homme (travail des enfants, conditions de travail...).

⊕ Objectif du partenariat

Concrétiser l'engagement proclamé du Groupe Carrefour en faveur du respect des droits humains.

⊕ Rôle de chacun des partenaires

- Carrefour :
 - ✓ Adoption d'une Charte Fournisseurs reprenant les obligations contenues dans la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme et les principes de l'OIT
 - ✓ Mise en place d'une méthodologie pour contrôler le respect de cette charte : élaboration avec la FIDH d'un référentiel « social » (critères d'audit type) et de son guide d'utilisation
 - ✓ Conduite d'audits chez les fournisseurs : contrôles internes, externes et indépendants associant des partenaires locaux
 - ✓ Création de l'association INFANS comme cadre de coopération avec la FIDH (missions prioritaires : organisation avec des partenaires locaux de sessions de formation sur les engagements contenus dans la charte Carrefour, développement de l'aspect normatif, révision des outils développés)
 - ✓ Décision prise par Carrefour de rompre toute relation commerciale en Birmanie, pays pour lequel la FIDH appelle au gel des investissements étrangers
 - ✓ Engagement de Carrefour en faveur de l'adoption par les entreprises d'un instrument international doté d'un mécanisme de contrôle indépendant en matière de respect des droits humains

- ✓ Perspectives 2004 :
 - Mieux faire connaître la Charte et les engagements de Carrefour auprès de ses fournisseurs
 - Renforcer le monitoring local par une meilleure synergie entre Carrefour et ses associations membres
 - Mettre l'accent sur la formation des auditeurs
 - Mieux équilibrer la répartition de la charge des audits par un renforcement des campagnes de « ré-audits »
- FIDH :
 - ✓ Participation aux sessions de formation des auditeurs et du personnel Carrefour
 - ✓ Organisation et réalisation ponctuelle de missions inopinées chez les fournisseurs déjà audités dans le cadre des « ré-audits »
 - ✓ Organisation de séances de réflexion et d'échanges autour de situations données
 - ✓ Facilitation des rapprochements entre Carrefour et des ONG locales partenaires

N.B : en 2003, la FIDH a décidé de mettre fin à sa mission de contrôle systématique de tous les rapports d'audit, et d'adopter une démarche d'explication - sensibilisation sur le bilan d'une telle coopération.

⊕ Gagnant entreprise

- Renforcer la crédibilité de son engagement en faveur du respect des droits de l'Homme, dans le cadre de sa démarche de développement durable.
- Prévenir les risques d'attaques en matière de RSE et renforcer l'image du Groupe en tant qu'entreprise responsable.

⊕ Gagnant ONG

- Contribuer à son mandat général de défense des droits humains par l'amélioration des droits de l'Homme au niveau local, en particulier des droits de l'ensemble des travailleurs concernés
- Mieux appréhender le fonctionnement d'un groupe multinational.

⊕ Chiffres clé

- Date de lancement du programme : 2000
- Fin 2003, 398 audits avaient été réalisés dont 364 audits « initiaux » et 34 « ré-audits » au sein de 7 pays (Chine, Inde, Bangladesh, Indonésie, Pakistan, Vietnam, Malaisie/Thaïlande/Taiwan), ce qui représente 292 036 employés.
Les secteurs concernés sont les suivants : hardgoods, textile, footwear, food.

4. Pratiques commerciales responsables : l'exemple de Thomas Cook / Care France

⊕ Présentation du partenariat

Collaboration Thomas Cook / Care France (ONG fondée en 1983 spécialisée dans la lutte contre la pauvreté) portant sur des actions pilotes de tourisme responsable (conservation de l'environnement, protection des personnes et des cultures locales), avec un accent sur la formation des salariés et la sensibilisation des clients.

⊕ Objectif du partenariat

Développer une véritable politique de tourisme durable, créatrice de valeur au niveau économique, social et environnemental dans les pays émergents.

⊕ Rôle de chacun des partenaires

- Care :

- ✓ Conseils pour l'élaboration d'un plan de formation interne, dispensée dans les 450 agences du groupe, et participation aux entretiens avec des chefs d'agence et vendeurs dans toute la France pour recueillir les commentaires à intégrer dans le plan de formation
- ✓ Co-animation d'un Comité Ethique, dans le but d'élaborer une charte du voyageur responsable diffusée dans les agences (Care intervient sur le contenu de la charte)
- ✓ Co-définition d'indicateurs de « tourisme durable » pour les hôtels de la production Thomas Cook (2004)
- ✓ Etude sur les impacts sociaux, sociétaux et environnementaux dans les villages (2004)

- Thomas Cook :

- ✓ Participation volontaire d'une quarantaine de salariés au Comité Ethique, afin de faire remonter les meilleures idées sur la manière de sensibiliser les clients aux conséquences sociales et environnementales du tourisme
- ✓ Financement des programmes de développement durable mis en œuvre par Care
- ✓ Développement de voyages prenant en compte les critères du tourisme durable (à venir)

⊕ Gagnant entreprise

- Extension de son action « éthique » (Thomas Cook était déjà engagé dans une démarche de tourisme respectant des critères de développement), en se liant à une ONG qui fait bénéficier le groupe de son expertise sur des problématiques transversales de développement durable (micro-finance, santé, éducation, sécurité alimentaire, protection de l'enfance)
- Attractivité auprès des clients aux préoccupations « éthiques » croissantes

⊕ Gagnant ONG

Levier pour développer la sensibilisation du grand public, et aider ensuite l'ONG à lutter localement contre la pauvreté, à travers une nouvelle approche (tourisme durable) qui améliore les pratiques au niveau local, et a un réel impact sur les pays et les populations bénéficiaires du soutien de l'ONG.

⊕ Chiffres clé

- Date de lancement du programme : 2003, pour un partenariat de 3 ans renouvelables avec un agenda précis année après année
- Fin 2003, près de la moitié des effectifs de Thomas Cook (sur un total de 1600 salariés) avait été consultée pour la mise en place de la politique de tourisme durable
- Sur les 3 jours de formation classique que suivent les nouvelles recrues de l'entreprise, 1 heure est dédiée à la sensibilisation au tourisme durable

5. Implantation et développement d'activités : l'exemple de Suez / Essor

⊕ Présentation du partenariat

Collaboration Suez / Essor (ONG française fondée en 1993 spécialisée dans l'aide aux populations urbaines dans le besoin) pour la mise en place d'un programme d'accès à l'eau et à l'assainissement pour tous, à Manaus (Brésil), où l'arrivée d'un opérateur privé pour la distribution d'eau (Aguas de Amazonas, filiale locale de Suez) était perçue de façon négative par les communautés locales.

Le projet consiste en :

- Un raccordement du plus grand nombre au réseau d'adduction d'eau de la ville de Manaus, avec un accompagnement spécifique au niveau technique et commercial (notamment pour l'adaptation des prix)
- Des actions de développement social et économique local (mise en place de mécanismes de micro-crédit & subventions), afin de pérenniser l'installation des services d'accès à l'eau

⊕ Objectif du partenariat

Assurer l'accès à l'eau et à l'assainissement dans les quartiers défavorisés de Manaus.

⊕ Rôle de chacun des partenaires

- Suez :
 - ✓ Définit et met en place la stratégie d'expansion
 - ✓ Améliore la gestion technique et commerciale pour régulariser les clients
 - ✓ Identifie des partenaires financiers
 - ✓ Supervise la mise en œuvre des projets
 - ✓ Cogère les réseaux d'eau et d'assainissement (en partenariat avec les autorités locales et les représentants des communautés)

- Essor (sur le terrain, les projets sont conduits par des associations locales issues d'Essor) :
 - ✓ Etude préliminaire de définition des besoins des populations locales & recherche de solutions personnalisées
 - ✓ Sensibilisation des populations aux problématiques liées à l'eau (problèmes sanitaires, droits et devoirs quant aux services d'un opérateur privé...)
 - ✓ Mise en œuvre des projets sur le terrain
 - ✓ Gestion des actions de développement communautaire (animation de groupes de jeunes, formations professionnelles pour les femmes)
 - ✓ Coordination de tous les partenaires

⊕ Gagnant entreprise

- Local : Bénéficiaire de la longue expérience de l'ONG dans la médiation sociale, de sa légitimité dans les quartiers et de son savoir-faire sur le terrain, et ainsi assurer la pérennité de son implantation à Manaus, et faciliter la mise en place d'une relation client-entreprise durable, en réduisant les problèmes d'insolvabilité et en renforçant les capacités des communautés locales à gérer leur accès à l'eau.
- Global :
 - ✓ Valoriser sa capacité à desservir le plus grand nombre de consommateurs (facteur de différenciation)
 - ✓ Développer un savoir-faire spécifique (nouveaux outils et méthodes de gestion de l'accès à l'eau) pour l'ajustement des interventions aux exigences de contextes particuliers (environnements sensibles, communautés à faible revenu...)

⊕ Gagnant ONG

Mieux répondre aux besoins pressants des populations et à l'amélioration de leurs conditions de vie, via le soutien à un expert (Suez) pour l'amélioration de l'accès à l'eau potable et de l'assainissement dans les quartiers défavorisés.

⊕ Chiffres clés

- Date de lancement du programme : 2003
- Nombre de bénéficiaires :
 - ✓ 1^{ère} étape (2003) : adduction d'eau potable dans 4 quartiers pour 5 000 familles (soit 15 000 personnes), dont 2 500 familles connectées en 2002
 - ✓ 2^{ème} étape (2004-2006) : connexion de 50 000 familles au réseau d'eau dans les quartiers défavorisés

IV. PARTENARIAT ENTREPRISES / ONG : LES PRINCIPALES MOTIVATIONS

Nombreux sont les bénéfices attendus des partenariats entre entreprises et ONG. Les finalités clés suivantes sont notamment recherchées :

- Du côté des ONG :
 - Diversifier les sources de financement (cette diversification est considérée comme une vraie urgence pour les ONG, compte tenu de l'essoufflement des dons privés) : il s'agit d'une intention claire et affichée de la plupart des ONG qui attendent des coopérations avec les entreprises qu'elles puissent les aider à financer leurs projets ;
 - Bénéficier des techniques et savoir-faire de l'entreprise : dans leur démarche de professionnalisation, les ONG attendent de l'entreprise une aide pour acquérir de nouvelles méthodes de management ;
 - Accroître la notoriété de ses actions et la sensibilisation des opinions ;
 - De façon générale, agir plus et mieux au profit d'un nombre plus grand de publics (résultat attendu des 3 bénéfices précédents), et ainsi mieux contribuer à leur mandat général.
- Du côté des entreprises :
 - Valoriser ses valeurs, son métier et ses compétences auprès de ses clients et de la société civile ;
 - Conforter son intégration, sa technicité et son image sur le marché local, en bénéficiant de l'expertise opérationnelle de l'ONG et de sa connaissance fine du terrain, compétences essentielles à la pérennité des activités des entreprises sur leurs territoires d'implantation (« license to operate ») ;
 - Plus largement, optimiser la démarche de développement durable de l'entreprise en bénéficiant d'un regard critique sur les engagements, d'une capacité nouvelle d'écoute et d'adaptabilité pour prévenir les risques liés à la RSE et identifier les enjeux les plus pertinents par rapport aux problématiques de l'entreprise ;
 - Favoriser les changements de comportement dans l'entreprise, facilitant les processus d'apprentissage et d'innovation, et renforcer la cohésion interne.

V. PARTENARIAT ENTREPRISES / ONG : LES OBSTACLES MAJEURS

Ces perspectives de partenariat ne peuvent cependant se concrétiser sans l'analyse des obstacles et problématiques entravant les relations ONG / entreprises. Il est aujourd'hui nécessaire de franchir un palier, celui d'une plus grande maturité, car même si la perception mutuelle tend à s'améliorer, les difficultés suivantes persistent :

- La méconnaissance, voire la **méfiance**, entre les ONG et les entreprises : si la volonté d'intervention concrète des ONG efface un peu les tensions idéologiques au profit de partenariats constructifs, de nombreuses divergences persistent, car il existe un fossé entre les perceptions. Les relations ONG /entreprises sont encore dominées par une méfiance réciproque presque « ontologique » dans la mesure où les unes sont « à but non lucratif », alors que les autres visent à générer du profit. Pour de nombreuses entreprises, le « monde des ONG » est encore synonyme de militantisme et d'amateurisme. Quant aux ONG, elles redoutent de se faire instrumentaliser. Chacun a tendance à percevoir l'autre comme une entité très éloignée de sa propre réalité. Cette méconnaissance est de nature à défavoriser l'émergence de relations de confiance entre les deux grands acteurs.
- Le **cloisonnement** étanche entre les actions des ONG et celles conduites par des entreprises : la relation ONG/Entreprises demeure caractérisée par un cloisonnement de chacune des parties. Le jeu des relations entreprises / ONG est encore unilatéral, les ONG étant pour l'essentiel à l'origine des contacts avec les entreprises. L'absence de contacts réguliers avec les entreprises pour 83 % des ONG résulterait non pas d'un refus ou d'un blocage, mais d'un « manque d'occasions ». Par ailleurs, la demande des ONG s'estime largement insatisfaite : elles n'ont pas le sentiment que les entreprises répondent à leur appel.
- Une certaine **confusion autour des intentions et des intérêts de chacun** : le cloisonnement persistant entre les entreprises et les ONG se traduit par un difficile repérage des motivations du partenariat, par un manque de valorisation des expertises et par une absence de coordination qui nuisent à l'établissement de partenariats efficaces entre ONG et entreprises.

VI. PARTENARIAT ENTREPRISES / ONG : LES FACTEURS CLES DE SUCCES

Quelques principes essentiels guident l'établissement d'une relation de partenariat gagnant-gagnant. Nous tentons ici d'en faire ressortir les éléments clé :

- **Motivations réelles** de l'entreprise et de l'ONG : la synergie positive entre ONG et entreprises ne peut fondamentalement se constituer qu'autour d'une volonté partagée entre ces deux acteurs. Cette condition suppose que le partenariat soit régi par une démarche « **gagnant-gagnant** » associant les compétences des entreprises à celles des ONG et générant des processus d'innovation : le partenariat ne sera effectif et pérenne que s'il bénéficie autant à l'ONG qu'à l'entreprise, avec des apports réciproques sur des aspects fondamentaux des deux structures (liens notamment avec le métier ou les enjeux de l'entreprise).
- Implication du **leadership** et **adhésion** des parties prenantes : la portée du partenariat dépend largement de sa « profondeur » : sans une large adhésion des membres des organisations impliquées (employés, dirigeants, syndicats, actionnaires, etc.) sur les objectifs poursuivis par le partenariat, la pérennité de la collaboration est compromise. Cette mobilisation des parties prenantes dépend de la capacité des dirigeants à créer une dynamique autour de leurs engagements, en affichant une véritable volonté politique.
- Partenariat construit sur le **respect** et la **confiance** : c'est dans le respect que doit se construire, pas à pas, les conditions d'un partenariat efficace entre l'ONG et l'entreprise. Cela suppose un engagement réciproque sur des valeurs qui vont bien au-delà des questions économiques et stratégiques. Pour la majorité des ONG, se retrouver sur le terrain de valeurs identiques est un des principaux facteurs de partenariat réussi. Par ailleurs, un maximum de connexions et de relations doivent être établies entre les responsables d'ONG et d'entreprises, afin de faire émerger, à terme, un véritable réseau, informel mais solide, permettant un échange d'informations et une confiance mutuelle. L'échange d'informations est une des voies de collaboration qui suscitent un fort intérêt de la part des ONG, car elle est riche de perspective pour leur implication croissante dans les process de l'entreprise.
- **Compréhension réciproque des compétences et des attentes** à l'égard du partenariat (important travail de décodage des cultures et des contraintes réciproques) : les attentes des ONG à l'égard des entreprises reposent sur une demande forte de compréhension mutuelle. Le partenariat implique une parfaite connaissance des principes identitaires de référence, des objectifs et des motivations de chacun. Il est nécessaire pour cela d'identifier clairement les enjeux du partenaire et d'accepter qu'ils soient différents des siens : les objectifs des deux partenaires restent et doivent rester fondamentalement différents. De même, il s'agit de mieux identifier les compétences recherchées par le partenaire. Les partenariats prennent toute leur légitimité dans la reconnaissance d'un véritable complémentarité des interventions, des savoirs et des expertises.

- Une démarche qui s'inscrit dans la **durée** : le partenariat est un processus lent supposant une très longue période d'apprentissage et d'instauration de relations de confiance, de complémentarité, de reconnaissance de convergences, d'échanges de savoir-faire, de réciprocité et de fiabilité. Ce temps long est indispensable pour faciliter la compréhension mutuelle des deux partenaires et pour évaluer les progrès réalisés dans ce partenariat.

- Un **cadre** contractuel **précis et flexible** : ONG et entreprises doivent définir clairement dès le départ les objectifs poursuivis par leur partenariat : c'est la règle de la transparence qui, pour avoir du sens, doit être appliquée à une « charte » de partenariat, définissant les rôles de chacun et la nature de leurs engagements. Par ailleurs, pour s'inscrire dans la durée, le contenu du lien de partenariat ne peut être établi de façon limitative et définitive : il doit évoluer selon la volonté des partenaires, dans le cadre d'une démarche progressive.

- **Proximité géographique** des acteurs par rapport aux pays d'intervention : plusieurs entreprises, comme Veolia, choisissent de n'intervenir que dans les pays où elles sont représentées. Elles disposent alors d'une connaissance du terrain et d'une identification des interlocuteurs leur permettant de répondre au mieux et au plus vite aux besoins exprimés par la population. Le partenariat avec les ONG est alors plus facile à mettre en place et peut s'établir également avec les ONG locales dont l'action sur le terrain est appréciée des entreprises, en raison de leur connaissance d'un milieu déterminé.
 Notons que le partenariat global (avec une ONG internationale) doit se traduire par des actions locales, en incitant les sites de l'entreprise à mener des partenariats avec les antennes locales des ONG, et en se servant de ces partenariats pour initier des contacts avec les réseaux locaux (institutionnels ou autres).

- **Transfert de savoir-faire** : La nature de l'aide et des moyens apportés est un autre critère essentiel dans la constitution de partenariats efficaces. Pour une grande majorité des ONG, la mise à disposition du personnel des entreprises constitue une piste d'avenir, du fait des besoins de techniciens dans des domaines pointus. Généralement, les ONG sont plus à la recherche de la technicité et du savoir-faire dont disposent les entreprises qu'à la recherche d'un partenariat strictement financier, jugé limité. Réciproquement, le partenariat doit permettre à l'entreprise de bénéficier des compétences et savoir-faire spécifiques de l'ONG, dans une perspective de véritable complémentarité, garante de l'efficacité et de la pérennité de la collaboration.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ❑ ***Comment améliorer la relation entre les grandes entreprises françaises et les ONG dans la gestion des situations humanitaires d'urgence***, Rapport au Premier Ministre Jean-Pierre Raffarin, Philippe Vitel, Député du Var, décembre 2003

- ❑ ***L'état des rapports ONG et Entreprises***, Rapport 2002, Résultats et analyse de l'enquête effectuée auprès du panel ONG Ecodialog à l'occasion du Forum d'Agen ONG-Entreprises, Man-Com Consulting, Paris, 2002

- ❑ ***Le partenariat ONG-entreprise en France, Panorama 2002***, Etude réalisée par M. Emmanuel Dollet, novembre 2002

- ❑ ***Les partenariats entreprises / ONG***, SEE Management Files n°14, Steeve Gresse, Groupe One, Juillet 2003

- ❑ ***The 21st Century NGO : In the Market for Change***, SustainAbility, 2003

- ❑ ***Typologie des collaborations ONG-entreprises***, synthèse, Gavin White, juin 2004