

UNIVERSITE DE LILLE I - IAE de Lille

Ecole doctorale Sésam

(Sciences économiques, sociales, de l'aménagement et du management)

Thèse préparée au sein du laboratoire

Lille Economie et Management (LEM)

UMR CNRS 8179

Responsabilité Sociale des Entreprises et ONG :  
UNE APPROCHE CRITIQUE DES DIMENSIONS POLITIQUES  
DE LA GESTION DES ONG  
**TOME I**

Thèse pour l'obtention du doctorat en

Sciences de gestion présentée et soutenue publiquement à Lille

Le 17 Décembre 2007 par

**Guillaume DELALIEUX**

**Jury**

M. Pierre LOUART, Professeur, IAE de Lille, Directeur de recherche

M. Jacques IGALENS, Professeur, IAE de Toulouse, Rapporteur

M. Yvon PESQUEUX, Professeur, CNAM, Paris, Rapporteur

M. Alain DESREUMAUX, Professeur, IAE de Lille, Suffragant

M. Roland PEREZ, Professeur Emérite, Université de Montpellier I, Suffragant

M. Geert DEMUIJNCK, Philosophe, Institut Catholique de Lille, Suffragant

## **RESUME DE LA THESE**

Cette thèse propose une approche compréhensive de l'émergence et du développement d'un processus de responsabilisation des pratiques de la filière textile, à travers l'étude de cas de l'ONG de développement Yamana. Elle est fondée sur une analyse critique des phénomènes de Responsabilité Sociale de l'Entreprise, dont nous questionnons la nouveauté. Celle-ci provient essentiellement des effets d'analyse induits par la multiplication des analyses réseaux, centrées autour de l'entreprise et de ses parties prenantes. Pratiques d'entreprises et même partenariats ONG-Entreprises ne sont que les manifestations contemporaines de pratiques plus anciennes auxquelles la Théorie des Parties Prenantes (TPP) fournit un nouvel emballage. Elle permet le passage d'un usage intuitif de la notion de partie prenante à un usage systématisé (la TPP) qui légitime une conception spécifique du changement social. Elle met en scène une société civile réduite à l'environnement immédiat des entreprises où des managers effectuent un arbitrage technique entre les intérêts des parties prenantes devenus convergents. Cette vision se substitue à celle d'une société plus large où le dépassement des conflits s'effectuait par un processus politique démocratique.

L'étude de cas présente de manière contextuelle, processuelle et longitudinale la création et le développement de l'ONG Yamana et de son label Fibre Citoyenne visant à responsabiliser les pratiques de la filière textile, du producteur de coton au consommateur final. L'analyse qui suit replace ce cas au sein du processus plus large de responsabilisation de la filière textile initié en 1995 par le Collectif de l'Ethique sur Etiquette. Nous le comparons à l'interprétation faite par Bartley (2003) de l'émergence de mécanismes de certification privés (industrie forestière et textile) aux Etats-Unis. Les pressions institutionnelles (administration) qui s'exercent sur Yamana influencent considérablement sa démarche. Des tensions apparaissent entre une commercialisation de la démarche pour compenser la baisse des financements publics et l'impératif d'intégrité constitutif du statut de l'ONG. L'action des ONG est ainsi paradoxale : elle se fonde sur une critique de la mondialisation économique, mais en favorisant les régulations de marché au détriment de l'intervention publique, elle renforce le cadre institutionnel néolibéral qui sous-tend la mondialisation. Les marchés n'offrent qu'une réponse partielle aux problèmes de l'injustice économique tant que d'autres formes d'actions collectives, mettant en jeu mouvements sociaux et gouvernements, ne s'organisent pas efficacement pour peser sur les institutions nationales et internationales qui orientent la compétition économique. Derrière le cas de Yamana, ce sont les débats entre frontières publics et privées du traitement des thématiques de RSE qui se lisent en filigrane. La résurgence actuelle de la société civile continue de se heurter à l'aporie du couple Etat-Marché.

**Mots clés : Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), Organisation Non Gouvernementale (ONG), Approche critique, Néoinstitutionnalisme**

## **PHD SUMMARY**

This PhD proposes to understand the emergence and the development of a process of corporate responsibility in the textile industry. We study the building of an integrative private mechanism of certification of the whole textile field (“Fibre Citoyenne”) created by Yamana, a French developmental NGO. We offer a critical analysis of CSR practices: their supposed novelty is in fact, more than the innovations of these practices, created by effects of analyses arising from numerous network analyses centred on firms and their stakeholder. Old partnerships between firms and their strategic coalition are nowadays depicted as new stakeholder. The evolution from an intuitive use of the stakeholder notion into a systematic use through the stakeholder theory is in fact legitimizing a neoliberal conception of social change: market regulations are encouraging in place of state regulations.

Based on the new institutionnalist theory (Di Maggio, Powell, 1983; 1991) we propose an analysis of the main institutional pressures applying on Yamana replaced within its organizational field. These main contradictory pressures arise from the public administration, the field of the developmental NGO and the economic actors. They influence the structuration of Yamana and the implementation of the label “Fibre Citoyenne” that is trying to empower the practices of the textile industry: from the cotton producer until the final consumer. The decrease of public financing for NGO combined with pressures from economic actors requiring “professionalization” from NGOs are pushing Yamana to adopt practices deriving from the field of economic actors. This race to consumers from the NGO is threatening the integrity of their label and their objectives as a developmental NGO. The action of NGOs is paradoxical: they are criticizing the globalization of trade, but their action at the same time is conforming to the neoliberal institutional context encouraging market regulations in place of state regulations.

The case study of Yamana is revealing the limits of market regulations. They are failing to tackle economic injustice that can only be adressed by other forms of collective actions involving social movements and governments, putting pressure on the national and international institutions that control economic competition. Behind the case of Yamana is at stake the debate of the privatization of state regulations.

**Keywords : Corporate Social Responsibility (CSR), Non Gouvernmental Organization (NGO), Critical Management Studies, Neoinstitutionalism.**

## REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont tout d'abord à mon directeur de thèse, Pierre Louart. Au-delà des conseils dispensés tout au long de ce travail de thèse, il a su trouver les mots justes, au moment où j'en avais besoin, pour m'encourager à persévérer dans un chemin de recherche périlleux mais tellement passionnant. Sa façon d'envisager la recherche en sciences de gestion est pour beaucoup dans l'orientation du présent travail de thèse.

Je remercie le Conseil Régional du Nord Pas de Calais pour la bourse de recherche triennale qui m'a été accordée. Cette bourse m'a permis de bénéficier d'un soutien financier dont malheureusement trop peu de doctorants bénéficient aujourd'hui. Je remercie Dominique Greiner et Geert Demuijnck, Co-Directeurs du CREE (Centre de Recherche en Ethique Economique) pour les conditions favorables dans lesquelles mes travaux se sont déroulés ainsi que tous ses membres pour le soutien qu'ils m'ont apporté au cours de ce travail de thèse.

Je remercie Benoît Dervaux et Alain Desreumaux (Co-Directeurs du LEM) pour le financement qu'ils m'ont accordé pour participer aux colloques 2006 et 2007 de l'Academy of Management à Atlanta et Philadelphie. Ma participation aux séminaires doctoraux (SIM et CMS) et la présentation de mes travaux de recherche m'ont permis de me familiariser avec les spécificités d'une recherche sur des ONG américaines bien plus nombreuses qu'en France. Plus largement, les tendances que j'ai cru percevoir à l'œuvre dans l'univers académique américain m'ont paru préfigurer sur bien des points l'orientation que prend la recherche en France actuellement.

Les professeurs Yvon Pesqueux et Jacques Igalens ont accepté la tâche difficile de rapporteur. Leur présence dans mon jury de thèse m'honore d'autant plus que leurs travaux respectifs, qui ont constitué pour moi une source d'inspiration féconde, me font mesurer tout le chemin qui me reste à parcourir. Le professeur Roland Pérez a également accepté d'évaluer ce travail en qualité de suffragant, après que j'ai pu apprécier à l'Université d'Été Européenne 2007 de Montpellier toute la passion qui anime son engagement dans la recherche et l'enseignement universitaire. Je suis reconnaissant à Alain Desreumaux d'avoir accepté de participer à l'évaluation de mon travail de thèse. Après trois années de collaboration au CREE, Geert Demuijnck a gentiment accepté de sortir du champ de la philosophie analytique pour venir évaluer des travaux en sciences de gestion. Je remercie l'ensemble du jury pour l'évaluation de ce travail de thèse et pour les remarques critiques

qu'ils sauront m'adresser et qui constitueront des jalons précieux pour la suite de mes travaux.

J'adresse mes remerciements sincères à celles et ceux à l'IAE de Lille qui m'ont soutenu, doctorants, enseignants-chercheurs, personnel, avec une pensée particulière pour Fabrice Caudron, le temps qu'il m'a accordé et ses encouragements précieux. J'espère qu'il aura rapidement l'occasion d'aider d'autres doctorants dans leur parcours de recherche.

Bernard Joly et Frédéric Worms, Professeurs de Philosophie à l'Université de Lille 3 m'ont accepté, au cours de mon travail de thèse, au sein de leur Master 2 « Ethique, Politique et Société » qu'ils co-dirigent, et je leur exprime ma gratitude. Leur ouverture d'esprit m'a permis d'aiguiser mes positions épistémologiques et plus largement mon sens critique.

Je remercie mes étudiants pour l'aide qu'ils ont pu m'apporter en réagissant aux raisonnements issus de mes travaux de recherche. La simplicité parfois déconcertante avec laquelle ils ont réduit à néant certains de mes propos m'a permis de garder à l'esprit l'importance de préserver des passerelles entre la recherche et l'enseignement.

Enfin cette recherche sur la gestion des ONG n'aurait tout simplement pas pu avoir lieu sans la confiance que m'ont accordée indistinctement tous les acteurs de terrain, au premier rang desquels figurent les membres de Yamana. J'espère sincèrement qu'à défaut d'une aide directe, le présent travail aura apporté un regard utile dans leur démarche, suite aux nombreuses conversations et échanges que nous avons eus. Le sens de leur engagement et la sagesse pratique dont leur action est emplie me feront toujours éprouver un sentiment de respect à leur égard.

Je remercie Emile Brun et Christian Brodhag, pour m'avoir intégré au sein de la délégation française pour la 3<sup>ème</sup> réunion internationale ISO 26000 de Lisbonne en Mai 2006. Les nombreux échanges que j'ai eus avec les membres de cette délégation et ceux des autres pays représentés m'ont permis de prendre conscience des dynamiques institutionnelles essentielles à l'œuvre derrière le mouvement de la RSE.

Enfin, je n'oublie pas toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à cette recherche.

A Aurélie, mon épouse, pour sa patience et son soutien.

A ma fille, Maria.

## SOMMAIRE

Introduction générale .....	11
Plan de la recherche .....	25
1ère Partie : Responsabilité et entreprise .....	31
1 Chapitre 1 : Au centre de la démarche des ONG : La notion de RSE..	33
Introduction du chapitre 1 : les origines de la notion de RSE.....	35
1.1 La RSE : une notion à la fois attirante et ambiguë.....	38
1.1.1 Définir la RSE ?.....	38
1.1.2 La notion de RSE : une notion valise de plus ?.....	49
1.2 La nouveauté de la RSE ? Fondements et émergence des pratiques contemporaines.....	54
1.2.1 La recherche de fondements en question ?.....	54
1.2.2 Les thématiques de RSE portées par une multiplicité d'acteurs et d'institutions.....	56
1.2.3 Les pratiques contemporaines de RSE révélatrices du « moment libéral ».....	59
1.2.4 Critiques des fondements de la RSE : sortir des pratiques micros de RSE pour atteindre le cadre macro politique de la RSE.....	61
1.3 Une ambiguïté au service des débats et conflits entre acteurs 64	
1.3.1 L'apparition de la RSE sur l'agenda politique de la Commission Européenne .....	65
1.3.2 Le Forum Multistakeholder .....	67
1.3.3 Le mouvement de la RSE : objet de lobbying.....	76
1.3.4 Le marché de la RSE : objet de convoitises .....	77
Conclusion : un mouvement de la RSE porté par une dialectique état/marché.....	82
2 Chapitre 2 : Les approches théoriques de la RSE .....	84
2. 1. Le courant des Parties Prenantes.....	87
2.1.1. Le contexte d'émergence de la TPP .....	87
2.1.2. La définition des Parties Prenantes .....	88
2.1.3. L'identification des parties prenantes.....	89
2.1.4. La hiérarchisation des parties prenantes .....	90
2.1.5. Les différentes versions de la TPP .....	91
2.1.6. Des idées anciennes issues du management stratégique.....	93
2.2. Critiques de la Théorie des Parties Prenantes.....	94
2.2.1. Des racines culturalistes marquées.....	94
2.2.2. Les impacts institutionnels.....	96
2.3. Responsabilité Sociale et gouvernance.....	96
2.3.1. Gouvernance et gouvernement .....	97
2.3.2. Gouvernance et éthique de la discussion.....	102

2.3.3. Les principales théories de la corporate governance .....	105
2.4. Les conceptions morales et politiques de la TPP et de la corporate gouvernance .....	111
2.4.1. La colonisation idéologique du management .....	112
2.4.2. Le poids de l'homo oeconomicus dans les représentations dominantes en management .....	113
2.4.3. Homo oeconomicus ou idiot rationnel ?.....	114
2.4.4. L'argument méthodologique .....	116
2.4.5. Les conceptions anthropologiques de philosophie politique et morale incluses dans le courant des PP.....	117
Conclusion : délaisser la TPP pour l'analyse des pressions institutionnelles encourageant le mouvement de la RSE .....	125
PARTIE 2 : ABORDER LE FONCTIONNEMENT DES ONG EN GESTION.....	127
3 Chapitre 3 : ONG ET TIERS SECTEUR : LES DIFFERENTES APPROCHES .....	129
Introduction : permettre une approche en gestion du fonctionnement des ONG.....	131
3.1 ONG et Tiers Secteur : les principales approches .....	134
3.1.1 Les sources documentaires .....	134
3.1.2 Caractéristiques, statuts juridiques et financement des ONG. ....	140
3.1.3 ONG et histoire.....	146
3.1.4 Les approches « sociologiques » : les ONG comme Social Movement Organizations et la Social Movement Theory.....	152
3.1.5 Les mouvements sociaux .....	154
3.1.6 Approches économiques .....	158
3.1.7 Les enjeux politiques.....	162
3.2 La tension entre ONG - gestion .....	165
3.2.1 La construction historique des sciences de gestion, à l'origine de la tension avec les ONG ? .....	167
3.2.2 Une opposition ONG – gestion à ne pas exagérer.....	171
3.3 Réconcilier ONG et gestion : médiation et déconstruction des outils de gestion traditionnels .....	176
3.3.1 Comment aborder les ONG en gestion dans le cadre de notre travail de thèse ?.....	176
3.3.2 Une approche multidisciplinaire à double entrée pour l'étude des ONG en gestion.....	177
Conclusion : les ONG, de la critique à la reconstruction des outils traditionnels de gestion ?.....	179
4 Chapitre 4 : Positionnement épistémologique et méthodologie de la recherche - pluralisme méthodologique et paradigme constructiviste modéré.....	181

Introduction : episteme, techne ou phronesis ? .....	182
Section 1 : Epistémologie et sciences de gestion.....	184
4.1 Les principales questions épistémologiques .....	185
4.1.1 Episteme, techne et phronesis.....	185
4.1.2 Le double niveau des discours scientifiques : les Themata .....	187
4.1.3 Expliquer ou comprendre ?.....	189
4.1.4 Histoire de la gestion ou gestion de l'histoire ?.....	191
4.1.5 Les différents positionnements épistémologiques en gestion : le positivisme .....	192
4.1.6 Le(s) constructivisme(s) en sciences de gestion .....	195
4.2 Un positionnement constructiviste modéré pour prendre en compte les questions de sens.....	200
4.2.1 Une posture articulée autour de 4 pôles .....	200
4.2.2 Le déroulement de la recherche .....	202
4.3 Finalités de la recherche : le projet de connaissance .....	204
4.3.1 La typologie de Burrell & Morgan.....	204
4.3.2 Habermas et les intérêts de connaissance .....	206
4.4 Sciences de gestion et intérêts de connaissance.....	207
4.4.1 Des finalités critiques pour les connaissances en sciences de gestion : le courant des Critical Management Studies ?.....	208
Section 2 : Méthodologie qualitative, collecte et analyse des données.....	214
4.5 Justification du recours à la méthodologie qualitative et à l'étude de cas.....	214
4.5.1 Justification du recours à une méthodologie qualitative.....	214
4.5.2 Le recours à l'étude de cas.....	217
4.5.3 Le choix d'un cadre théorique en analyse qualitative ? .....	220
4.5.4 Justification du choix du terrain.....	223
4.5.5 Méthodologie qualitative et design de recherche .....	225
4.5.6 La construction de la problématique de recherche : mise en perspective et définition .....	228
4.5.7 Terrains et distance critique.....	233
4.5.8 Méthode de collecte des données .....	235
4.5.9 Analyse des données.....	245
4.5.10 Construction et narration d'une étude de cas.....	246
4.5.11 Les critères de validité d'une recherche qualitative .....	250
Conclusion du chapitre 4 : un positionnement épistémologique constructiviste modéré et une méthodologie qualitative pour l'étude du fonctionnement des ONG .....	255
PARTIE 3 : RESPONSABILISER LA FILIERE TEXTILE ? ETUDE DE CAS ET ANALYSE .....	257
5 Chapitre 5 : Yamana : Du commerce équitable du tapis d'orient à une	



approche de labellisation de l'ensemble de la filière textile.....	259
Introduction : responsabiliser les pratiques d'entreprises ? .....	261
5.1 Le contexte externe de Yamana.....	263
5.1.1 Le contexte d'émergence des mécanismes de certification privés .....	263
5.1.2 La filière textile.....	264
5.1.3 Les enjeux et le contexte légal de la filière textile.....	267
5.1.4 Les principaux acteurs dans le secteur textile.....	270
5.1.5 Le secteur des ONG de développement (durable) .....	272
5.2 Le contexte interne : présentation de Yamana .....	286
5.2.1 Création.....	286
5.2.2 Statuts juridiques .....	287
5.2.3 Buts et missions de Yamana .....	288
5.2.4 Organisation et gouvernance de Yamana .....	289
5.2.5 Le financement et l'évaluation de Yamana.....	290
5.3 La responsabilisation de la filière textile .....	294
5.3.1 Une première expérience dans le commerce équitable du tapis d'orient : le label STEP .....	295
5.3.2 Le programme fibre citoyenne : le passage de la réflexion aux instruments.....	298
Synthèse de l'étude de cas.....	312
6 Chapitre 6 Analyse de l'étude de cas de Yamana.....	314
Introduction : vers un capitalisme au service du développement des plus pauvres ? .....	315
6.1 La Création de Yamana et l'émergence d'un processus de responsabilisation de la filière textile .....	317
6.1.1 Une vision idéologique marquée par les discours dominants du secteur du développement .....	317
6.1.2 Le questionnement des outils traditionnels de gestion .....	321
6.1.3 L'émergence du label Fibre Citoyenne comparée au processus décrit par Bartley (2003).....	326
6.2 Le développement du programme Fibre Citoyenne.....	330
6.2.1 En externe : les pressions institutionnelles s'exerçant sur Yamana.....	330
6.2.2 En interne : les conséquences de ces pressions institutionnelles sur la structuration de Yamana.....	336
6.2.3 La construction sociale des pressions institutionnelles : les enjeux de la formation d'une bureaucratie libérale.....	339
6.3 Limites et critiques de l'action de Yamana .....	343
6.3.1 Les limites du financement de Yamana .....	343
6.3.2 Le rôle de médiateur en question .....	344

6.3.3 Des tentatives d'instrumentalisation et de contournement du label Fibre Citoyenne.....	345
6.3.4 Les limites de l'activisme consommériste et des régulations de marché .....	347
6.3.5 L'action des ONG légitime un modèle de développement au détriment d'autres formes coopératives de production.....	348
6.3.6 La désinstitutionnalisation des thématiques de RSE et l'institutionnalisation des pratiques micro-organisationnelles : le problème de l'articulation ONG – politique .....	351
Conclusion du chapitre 6: un processus de responsabilisation de la filiere textile qui se heurte à la dialectique ONG / Marché.....	354
Conclusion Générale.....	358
Liste des tableaux, figures, schemas et encadres.....	384
Annexes.....	386

# Introduction générale

Cette thèse a pour objet de contribuer à une meilleure compréhension du fonctionnement des ONG, des pressions institutionnelles qui s'exercent sur elles, ainsi que des dynamiques à l'œuvre dans la formation de ces pressions. Notre objet de recherche est:

L'étude du « processus de responsabilisation sociale et environnementale de la filière textile »<sup>1</sup> et la contribution des ONG à ce processus au travers de l'analyse de l'étude de cas de l'ONG de développement Yamana et de son label Fibre Citoyenne.

Pour tenter d'y répondre, ce travail de thèse combine différents niveaux d'analyse :

**Le niveau macro, institutionnel** : Quelle est l'importance du contexte dans la formation du mouvement de la Responsabilité Sociale d'Entreprise ? Comment le contexte influence-t-il ces pratiques ? Comment est-il à son tour modifié par elles ?

**Le niveau intermédiaire (qualifié parfois de méso)** à l'interface entre organisations, institutions et pratiques de gestion des membres de l'ONG. Comment les ONG s'emparent-elles des thématiques qu'elles contribuent ensuite à représenter ou à défendre ? Quel est le rôle des différents acteurs et quels sont les enjeux afférents à ces thématiques ?

**Le niveau micro des pratiques de gestion** des membres des ONG. Comment les membres de l'ONG mettent-ils en œuvre leur projet initial ? Comment se transforme-t-il avec le temps ?

Nous évoquons tout d'abord le contexte général d'un tel processus (Section 1) en précisant l'environnement institutionnel d'émergence des mécanismes de certification privés aux Etats-Unis et en France. Nous retraçons ensuite, brièvement, la construction de la problématique et de la méthodologie qui ont structuré cette thèse (Section 2), avant de mentionner les principaux apports et difficultés du travail réalisé.

---

<sup>1</sup> Désormais processus de responsabilisation de la filière textile.

## Section 1 : Le contexte d'émergence du mouvement de responsabilisation des pratiques d'entreprises et ses dynamiques sous-jacentes

L'accélération de la mondialisation des échanges marchands a été portée par des politiques publiques émanant d'Etats (Lordon, 1997) qui ont modifié le cadre réglementaire des échanges. Elle a changé les mécanismes classiques de régulation. Dans l'idéologie néolibérale, les régulations de marché sont réputées pouvoir arbitrer entre les conflits d'intérêts et aboutir au meilleur compromis d'un point de vue utilitariste. Les travers de la mondialisation deviennent ainsi de plus en plus interprétés, non comme intrinsèquement mauvais (dans les principes), mais comme le produit de configurations pratiques inadéquates d'un cadre qui n'est pas fondamentalement remis en question.

Dans le prolongement de ce contexte institutionnel néolibéral favorisant les régulations de marché au détriment des accords politiques (Bartley, 2003), de plus en plus d'ONG ciblent directement les pratiques d'entreprises. Leur but est de les critiquer et / ou de les réformer. Portées par l'élargissement de la notion de développement durable aux champs économiques et sociaux à partir du début des années 1990 (Ryfman, 2004), tout autant que par le rétrécissement de la sphère d'intervention des Etats Nations (Pesqueux, 2007), de nombreuses ONG souhaitent offrir une vision alternative à la mondialisation libérale des échanges. Elles se sont emparées des thématiques de défense de la nature, de valorisation de la biodiversité, de lutte contre la pauvreté, la santé ou l'exclusion. Prenant les entreprises comme principale source des travers de la mondialisation, certaines ONG se sont tournées vers elles pour les aider à construire de l'intérieur des moyens d'adaptation (Berns & ali, 2007 : p 49). C'est aux Etats-Unis, à la fin des années 1980 et au début des années 1990, qu'ont émergé les premiers mécanismes de certification privés à l'initiative des ONG, avec le soutien d'administrations et la collaboration d'entreprises dans les secteurs de l'industrie forestière (FSC<sup>2</sup>) et textile (FLA<sup>3</sup>). Ces ONG avaient tout d'abord tenté de participer au règlement politique des questions jugées sensibles (la gestion durable des ressources forestières et les clauses sociales dans le textile) aux niveaux nationaux et internationaux. Mais l'idéologie néolibérale en vigueur à l'OMC - le GATT à l'époque - assimilant les clauses sociales et environnementales à des barrières non tarifaires aux échanges empêchait

---

<sup>2</sup> Forest Stewardship Council créé en 1993 (cf. Bartley, 2003)

<sup>3</sup> Fair Labor Association (cf. Bartley, 2003)

tout accord au niveau national, tandis qu'au niveau international certains pays du Sud (la Thaïlande et la Chine notamment) s'opposaient à de tels accords du fait de leur stratégie de développement économique fondé sur la mise à disposition de leur population aux capitaux étrangers. Face aux échecs de règlements politiques, les ONG décidaient alors de se replier vers des accords directs avec les entreprises – des actions « dégradées » (Pesqueux, 2007) selon le propre aveu de certains militants d'ONG - après avoir fait céder ces dernières sous la pression de l'opinion publique grâce aux campagnes de dénonciations médiatiques ciblant directement leurs pratiques de gestion.

Cette tendance à la dénonciation des pratiques des entreprises s'est développée et affirmée. On peut observer un poids croissant de critiques toujours plus ciblées. OXFAM dénonçait récemment les effets néfastes sur les travailleurs de la structuration de la *supply chain* en flux tendu. En France, le Collectif Ethique sur Etiquette<sup>4</sup> s'attaquait aux conditions sociales de production dans l'industrie textile en dénonçant publiquement<sup>5</sup> la responsabilité des distributeurs français. Mais ces critiques ne sont pas nouvelles, les syndicats dénoncent depuis bien longtemps les effets néfastes de certaines pratiques de gestion sur les travailleurs. Mais le déplacement global des attaques vers la gestion, plutôt qu'au niveau des politiques et des réglementations, active aujourd'hui l'intérêt de la discipline des sciences de gestion qui devient le lieu de confrontations entre des acteurs de thématiques socio-environnementales à caractère politique. Ainsi, la Responsabilité Sociale des Entreprises et le Développement Durable sont devenues des thématiques dont le traitement par les différentes sphères médiatiques, académiques mais aussi économiques et politiques a récemment explosé. Considérées au départ comme une mode managériale (Abrahamson, 1991) portée par les médias et les réseaux de consultance, ces thématiques intéressent aujourd'hui de nombreux membres de la communauté des sciences de gestion via des réseaux rassemblant chercheurs et praticiens autour des sciences humaines en relation avec d'autres secteurs.

L'hétérogénéité des discours, pratiques et représentations de ces différents acteurs contribuent à dessiner les contours d'une RSE sans cesse mouvante. Dès lors, il est très difficile d'interpréter de manière globale ce phénomène encore en tâtonnement. C'est pourquoi il est nécessaire de l'aborder à travers des explorations empiriques - de manière à

---

<sup>4</sup> Créé en 1994 par Pascal Errard à la demande d'Artisan du Monde. Le collectif a étroitement travaillé avec les syndicats, dont la CFDT, dont certains représentants (Patrick Itschert) avaient été conseillés par des membres de l'administration Clinton à Bruxelles au milieu des années 1990. Suite aux restrictions budgétaires touchant l'inspection du travail américaine, l'administration Clinton avait favorisé l'émergence de mécanismes de certification privés pour se substituer à une inspection du travail qui n'avait plus les moyens de remplir sa tâche (Bartley, 2003).

en atténuer un déséquilibre aujourd'hui flagrant (Cazal, 2006) du côté des aspects considérés comme théoriques ou normatifs.

Les interprétations globales du phénomène de la RSE ne manquent pourtant pas : elles oscillent<sup>6</sup> entre l'utopie naïve de certains mouvements sociaux militants, confiants dans leur capacité à réformer le capitalisme, et la manipulation d'une frange « d'évangélistes du marché » (Dixon, 1998). Soucieux de garder le contrôle et l'hégémonie sur le développement des processus de RSE, ces derniers mettent en scène la capacité autorégulatrice des entreprises et la compétence du marché pour arbitrer les conflits d'intérêts entre les différents acteurs, grâce aux bonnes pratiques d'entreprises - le Business Case de la RSE. Bien entendu la réalité est plus large et plus complexe. Certes des dimensions de la RSE relèvent de la manipulation traduisant à la fois une volonté dépolitisante ou conservatrice recouvrant les rapports de force au sein et autour des entreprises. Mais d'autres dimensions semblent prometteuses en termes d'innovations et d'émergences de nouvelles pratiques susceptibles de réformer la mondialisation libérale des échanges. S'il est parfois tentant de réduire les phénomènes de RSE à des coquilles vides ou à un travail de relations publiques, ce serait méconnaître le rôle joué et le temps consacré par des acteurs différents et importants (de responsables politiques, de militants d'ONG, de syndicalistes et de dirigeants d'entreprise) dans la création d'associations et de mécanismes de certification privée à volonté de réforme ou d'innovations sociétales (Bartley, 2003).

Nous avons considéré que ces organisations, leurs acteurs et la portée de leur action étaient dignes d'examen attentif. Il nous a semblé important de comprendre les mécanismes à l'œuvre derrière les pratiques des acteurs, afin d'apporter des éléments à même d'étayer les discussions sur leur potentiel de réforme. Nous nous sommes donc intéressé à l'étude du déroulement du processus de responsabilisation de la filière textile, en observant le développement du label Fibre Citoyenne chez Yamana.

---

<sup>5</sup> Le Collectif avait développé un carnet de notes des distributeurs (voir annexes 4)

<sup>6</sup> Les notions ambiguës de ce genre, portant en elles les espoirs de réformes politiques ou économiques, sont le plus souvent simultanément à la fois célébrées par certains comme contrepoids à la domination (politique, économique) qu'ils dénoncent, mais aussi craintes comme potentiellement excessives du fait des passions véhiculées par ces notions.

## Section 2 : une perspective critique et une méthodologie qualitative pour l'étude du processus de responsabilisation de la filière textile

En dépit de la place croissante des ONG dans les thématiques de responsabilisation sociale et environnementale des pratiques d'entreprises, celles-ci ont jusqu'ici fait l'objet de peu de travaux en sciences de gestion. C'est qu'une sorte de Yalta disciplinaire (Igalens, 2004) a longtemps prévalu en matière de répartition des objets de recherche. Pendant longtemps, la gestion s'est surtout consacrée à un<sup>7</sup> objet d'étude, qui lui a donné son statut scientifique (Nielsen, 2005 ; Tsoukas, 2005) : la grande entreprise privée. D'autres disciplines des sciences humaines s'étaient chargées d'étudier d'autres formes d'organisation comme les ONG : la science politique, le droit, la sociologie mais aussi l'anthropologie ou plus récemment l'économie (Ryfman, 2004). Les principales recherches que nous avons relevées en gestion sur ces thématiques restent très marquées par ces stigmates originels (Tsoukas, 2005). A quelques exceptions près, elles font voir des biais assez perceptibles. Soit l'objet de la recherche est centré autour de l'entreprise et ne considère les ONG que comme une partie prenante supplémentaire qu'elle doit gérer au mieux de ses intérêts. Par exemple, comment l'entreprise peut-elle influencer ou contrôler les pratiques des ONG ? Soit la manière d'appréhender le fonctionnement des ONG trahit une volonté de leur appliquer des emprunts à la spécificité des entreprises privées. Néanmoins, reconnaissons qu'il n'y a pas de spécificités intégrales dans les ONG : les contraintes organisationnelles (logistiques, marketing, GRH) auxquelles elles sont confrontées sont dans une large mesure similaires à celles rencontrées par de nombreuses entreprises privées (Igalens, 2004). Elles rendent en partie légitimes les rapprochements effectués avec les entreprises.

Même si cette question fait débat chez les sociologues, la nouveauté des ONG et des mouvements sociaux qui les sous-tendent a semblé dans une large mesure n'être qu'apparente. Le mouvement du commerce équitable, par exemple, possède des racines dès 1828 en France et en Angleterre, avec l'apparition des premières coopératives de Commerce Equitable (Chanteau, 2006). De même, le rôle politique prêté aux associations, mutuelles et coopératives et plus largement au Tiers Secteur, semble assez ancien. Il oscille entre le développement de pratiques alternatives aux échanges marchands classiques (les réformistes

---

<sup>7</sup> Nous mentionnerons les multiples courants qui existent en gestion en Europe - économie sociale et solidaire, management public - et nuancent cette vision, valable dans le contexte nord américain, mais à la limite de la caricature en Europe.

sociaux) et la mise en œuvre de pratiques philanthropiques venant adoucir des échanges marchands par nature brutaux (Ferraton, 2007). Bien souvent l'absence de recul historique<sup>8</sup> confine le chercheur dans une sorte de « soumission à l'immanence de l'ordre existant » (Habermas, 1987 b)). En négligeant le contexte historique et les pressions institutionnelles en vigueur, on oublierait de se poser certaines questions :

- Pourquoi les thématiques de RSE apparaissent-elles aujourd'hui?
- Pourquoi les ONG, et plus largement la société civile, se sont-elles mises à porter ces thématiques ? Pourquoi leur action est-elle si favorablement relayée par les médias ?
- Est-ce révélateur d'une configuration particulièrement propice à une telle émergence, configuration que certains qualifient de « moment libéral » (Pesqueux, 2007) ?
- Est-ce le résultat d'un changement des lignes de force entre privé et public (Bartley, 2003) ?

Le Tiers-Secteur est ainsi étroitement lié à des visées politiques, dont les buts sont soit réformateurs, pour changer les échanges marchands, ou conservateurs pour en garder la nature en atténuant leurs effets. En soulignant que ces pratiques contemporaines s'inscrivent dans une longue tradition, nous ne souhaitons nullement invalider par avance ce que certains analysent comme un mouvement en cours d'institutionnalisation (Gendron & ali, 2006 ; Allemand, 2007 p 147-148). Mais la prétendue nouveauté des thématiques de RSE / DD, tout autant que le recours aux associations ou ONG (partenariats<sup>9</sup> ONG-entreprises) pour mettre en œuvre le traitement de ces problématiques de RSE / DD, ne doit pas cependant manquer d'interroger le chercheur sur le retour d'anciennes<sup>10</sup> problématiques sous des formes renouvelées. Or, si la nouveauté des phénomènes de RSE pouvait rendre logique l'utilisation d'un cadre théorique émergent – plus à même de les comprendre ou de les expliquer, leur retour sous d'autres apparences tendrait à mettre en cause un renouvellement complet du cadre d'analyse.

Après avoir examiné le potentiel compréhensif et explicatif de la principale théorie mobilisée en gestion sur l'étude des phénomènes de RSE, la Théorie des Parties Prenantes (désormais

---

<sup>8</sup> Nous verrons que le rapport à l'histoire est complexe : différentes lectures de l'histoire sont possibles, et certaines visions policées de l'histoire peuvent s'avérer constituer des travers tout aussi dangereux que l'absence de perspective historique.

<sup>9</sup> Nous revenons plus loin sur la façon dont les puissances coloniales ont mis en avant les bienfaits de la médecine et de l'éducation coloniale par exemple pour mieux recouvrir l'exploitation des ressources économiques des pays colonisés.

<sup>10</sup> Des « vieilles boissons dans de nouvelles bouteilles », selon l'expression d'Henri Mintzberg.



TPP), nous développons une critique de ses dimensions idéologiques<sup>11</sup>, comprises comme l'ensemble des opinions, croyances et valeurs sur lesquelles elles reposent. Ces dernières sont insuffisamment abordées alors qu'elles nécessitent un examen attentif. Nous justifions ensuite le choix d'une méthodologie de recherche qualitative afin de faire transparaître le sens que les acteurs attribuent à leur action, les croyances et les valeurs qui les sous-tendent. De la sorte, nous mettons en lumière certaines implications idéologiques.

La résurgence de la société civile dans le traitement des thématiques de RSE et de Développement durable (désormais DD) nous paraît susceptible d'être interprétée comme une tendance plus profonde renvoyant aux « apories du couple Etat-Marché » (Laville, Sainsaulieu, 1997 : p 339) ou aux évolutions des frontières entre public et privé (Pesqueux, 2007). Les ONG cumuleraient le double désavantage de représenter une intervention institutionnelle dégradée par rapport à l'Etat (légitimé par le vote démocratique), tandis que leurs actions concrètes sont considérées comme représentatives d'une forme d'économie alternative, elle aussi impure par rapport au modèle de l'échange libéral.

En tant que représentantes du Tiers Secteur, les ONG doivent donc réussir à se défaire de ce double défaut apparent. Leur mission est en quelque sorte de dépasser cette dialectique opposant Etat et Marché, pour aboutir à une relation dialogique leur donnant le statut et l'espace de médiation. Cet espace doit être inventé par les membres des ONG, qui doivent non pas se poser en arbitres extérieurs mais instaurer un rapport d'altérité, créateur de nouveaux liens entre les différentes parties prenantes des systèmes économiques et sociaux. Cette médiation tend à s'appuyer sur les frustrations réciproques auxquelles les différents acteurs sont habituellement confrontés, et qui sont engendrées par les décalages entre les missions qu'on leur assigne, et ce que la réalité des rapports économiques leur permet de faire (Six, 1995 ; 2003).

Mis en place par les membres de Yamana, le processus de responsabilisation de la filière textile fait référence aux dimensions normatives sous-jacentes à la notion de responsabilité, et aux finalités « réformistes » - favoriser l'émergence d'un autre type de développement économique – que les membres de Yamana assignent à leur action. Cette notion de responsabilisation fait référence à des dimensions morales, à des croyances et préférences qui prévalent au sein de contextes institutionnels spécifiques, le tout formant un discours dominant dans le milieu des ONG développementalistes (Grillo, 1997). C'est pourquoi la légitimité de l'action des ONG pose question, tant dans ses dimensions techniques

---

<sup>11</sup> Nous définissons plus précisément le concept d'idéologie à la fin de la section 1.1

qu'institutionnelles (Lister, 2003). Pour asseoir leurs références et justifier les valeurs et croyances qui les sous-tendent, ces ONG ont tendance à user des dimensions institutionnelles de la légitimité en se référant aux déclarations des grandes organisations internationales (ONU, OIT).

Mais face à l'évolution des modes de financement et des rapports avec l'administration, ces ONG sont obligées de se conformer (au moins en apparence) aux nouvelles exigences qui en résultent. Cette obligation de conformité crée des tensions que nous nous sommes efforcé d'analyser. Les dimensions politiques indéniables de l'action des ONG ajoutent une composante à notre étude. Par exemple, elles sont accusées d'empêcher le développement de structures étatiques et de perpétuer un ordre économique néocolonial dans les pays pauvres (Balandier, 2003). C'est pourquoi la thèse se doit d'analyser le cadre macro politique qui sous-tend les pratiques de gestion des ONG. Ce cadre renvoie plus largement aux visées réformistes de l'action du Tiers Secteur (Laville, Sainsaulieu, 1997 ; Ferraton, 2007), la responsabilisation de la filière textile s'adosse – au moins implicitement - à un cadre macropolitique répartissant le rôle et la fonction des différents acteurs institutionnels. Il donne sens aux pratiques de gestion des ONG qui ne peuvent se comprendre qu'au travers de ce cadre, que nous avons essayé de dégager.

La spécificité intrinsèque au Tiers-Secteur nécessite ensuite d'aborder notre objet de recherche avec précautions. Souvent, à tort ou à raison, le secteur à but non lucratif est considéré comme le locus de valeurs comme la participation, le volontarisme, le pluralisme, ou l'altruisme. (Di Maggio, Anheier, 1990). Une explication possible est la plus grande marge de manœuvre et de liberté apparente à disposition des militants d'ONG, comparée à celle du secteur marchand. Désirant pouvoir mettre en pratique leur vision idéologique du monde, les « entrepreneurs idéologiques » (Rose-Ackerman, 1996) ont recours à la structure des ONG. L'engagement militant des membres et des donateurs et l'importance de la démocratie dans les délibérations internes se rajoutent aux différences importantes différenciant les ONG du fonctionnement d'entreprises. La spécificité des ONG fait qu'une simple analyse en terme marchands (économiques ou gestionnaires) passerait à côté des contributions fondamentales des ONG et organisations du Tiers Secteur (Laville, Sainsaulieu, 1997). Il faut plus largement prendre en compte, pour évaluer les contraintes qui pèsent sur l'action des membres de Yamana, les relations avec leurs financeurs (pouvoirs publics et entreprises de plus en plus) mais aussi la nature des relations entretenues avec l'ensemble des acteurs du secteur de la RSE - entreprises, groupes de pressions (syndicats, associations).

La relative spécificité du Tiers Secteur ne peut cependant rejeter en bloc les exigences de professionnalisation qui se justifient par la persistance de situations où le manque d'incitation à l'«efficacité» des pratiques associatives et la présence encore vivace de pratiques paternalistes sont tenaces (Laville, Sainsaulieu, 1997). Cette exigence ne peut en revanche servir de « Cheval de Troie » pour imposer les pratiques managériales issues du modèle dominant de la très grande entreprise et auxquelles les associations sont en général assez réfractaires. Le chercheur risquerait alors de relayer les positions de groupes de pressions souhaitant imposer le modèle de la très grande entreprise comme référent unique dans la gestion des organisations (Pesqueux, 2007), au travers de l'effacement des frontières entre public et privé. Les pressions auxquelles les réformes néolibérales de l'administration soumettent les ONG, semblent d'ailleurs amplifier et accélérer ce parallélisme avec les organisations commerciales (Herman, 2004).

La notion d'efficacité, centrale à la discipline de gestion, pose problème lorsqu'elle est appliquée aux ONG. Les multiples dimensions de la notion d'efficacité apparaissent plus distinctement dans le Tiers-Secteur que dans le secteur privé, où la comptabilité des coûts recouvre les dimensions idéologiques des notions d'efficacité et de performance en entreprise (Heilbrunn, 2004). Les ONG ne sont pas organisées centralement autour de la comptabilisation des coûts et du profit. L'efficacité des ONG reste une notion très difficile à saisir :

- Dans quelle mesure les ONG arrivent-elles à remplir leur mission ?
- Comment leur mission se définit-elle ?
- Comment se mesure leur efficacité ?

« Mesurer l'efficacité des ONG en fonction du degré d'atteinte des objectifs suppose que l'ONG possède des buts , que ces buts puissent être découverts et qu'ils aient un minimum de stabilité, et que les buts abstraits puissent être convertis en mesures spécifiques et objectives ; que les données relatives à ces mesures puissent être collectées, et appliquées de manière appropriée dans le temps. Toutes ces hypothèses sont problématiques en théorie des organisations » (Herman, Renz, 1999 : p 108).

Notre problématique de thèse est donc centrée autour des différents questionnements précédemment relevés :

**Comment les militants d'ONG construisent-ils un processus de responsabilisation de la**

**filière textile face aux pressions institutionnelles contradictoires émanant de leur contexte ? Quelles sont les limites de ce processus ? De manière plus profonde, que révèlent ces limites et que peut-on en inférer ?**

## Section 3 : Intérêts et écueils potentiels de la recherche

La médiatisation des ONG est à double tranchant pour le chercheur :

- L'acuité des thématiques afférentes aux ONG leur confère un intérêt en apparence indéniable ;
- Mais cette popularité soudaine doit interpeller le chercheur par rapport aux sentiers balisés que l'actualité semble lui offrir.

### **Intérêts de la recherche**

Positionnées entre les sphères marchandes et publiques (Pech, Padis, 2004), les intérêts pratiques et scientifiques de recherche sur ces ONG sont nombreux. La réforme de l'administration publique française (Laville, Sainsaulieu ; 1997) s'appuie sur une collaboration accrue avec les acteurs de la société civile, dont les revendications sont incluses de plus en plus tôt dans la prise de décision de l'administration. La récente recrudescence des partenariats public-privé (PPP) (Marty, Tosa, Voisin, 2006) génère un ensemble de questionnements sur l'importance de la doctrine d'inspiration néolibérale dans la réforme de l'administration publique (Behn, Kant, 1999). Si ces PPP font référence à des structures juridiques précises encore assez peu répandues en France, certaines formes de partenariats<sup>12</sup> entre ONG, Administration et Entreprises rentrent dans la catégorie élargie des PPP. L'étude du fonctionnement de Yamana propose certains éléments de réponse sur ces questions visant à renouveler l'action publique. Le but est de tenter d'échapper à l'alternative entre des PPP interprétés comme la dernière panacée, et des PPP perçus comme la marchandisation de l'intérêt général (Marty & ali, 2006).

L'intérêt du sujet est de participer à un certain renouvellement de la gestion, traditionnellement centrée autour de l'entreprise. Tout en tenant compte de certains impératifs d'efficacité et de gestion liés aux besoins de professionnalisation des ONG, l'intérêt d'une perspective multidisciplinaire en gestion est de permettre de tenir compte des impératifs axiologiques du Tiers Secteur. Pour appréhender et analyser les comportements

---

<sup>12</sup> Un des membres du Ministère de l'Ecologie et du Développement Durable (MEDD), collaborant avec Yamana nous a spontanément parlé de partenariats public-privé en évoquant la nature de la collaboration du

des individus œuvrant au sein de ce secteur à but non lucratif, la principale difficulté est de trouver un cadre théorique qui rende possible l'existence des comportements observés (altruisme, générosité) que certaines théories excluent d'emblée. Sans doute trop marquées par le terrain et les observations dont elles sont issues (Tsoukas, 2005 ; Nielsen, 2005), ces théories n'offrent pas de cadre suffisamment large pour saisir la portée de ce genre de comportements (Rose-Ackerman, 1996). Cela constitue en quelque sorte un défi pour le secteur de la RSE en quête d'une théorie suffisamment large pour englober ces comportements (Mélé, Garriga, 2004), à mi-chemin entre approche sous- et sur- socialisée.

Inscrites au sein d'un tissu d'acteurs et de champs disparates, tiraillées entre des contraintes multiples, les ONG essaient de combiner leurs objectifs associatifs militants avec les contraintes du terrain et d'une concurrence croissante. Situées entre agences publiques et cabinets de conseils ces organisations se voient reprocher les dérives potentielles à cette double appartenance. Les ONG sont accusées d'être au service d'intérêts masqués (BONGOS<sup>13</sup>, GONGOS<sup>14</sup>). Faux-nez de gouvernement, elles pervertiraient les missions de service public en étant les simples exécutants de tâches externalisées par des pouvoirs publics n'ayant plus les moyens de les accomplir. L'action des ONG serait, de ce point de vue, une « action institutionnelle dégradée » (Pesqueux, 2007). Relais d'entreprise, les ONG seraient des structures commerciales déguisées<sup>15</sup> soumises aux logiques du secteur marchand.

A défaut de répondre à ces interrogations, nous espérons que l'étude permettra d'alimenter les débats sur les frontières entre action publique et privée (Pesqueux, 2007).

### **Les écueils potentiels**

Le choix de ce sujet de recherche pose doublement la question de la distance critique. D'une part du fait de l'importante médiatisation du sujet et d'autre part de sa portée éminemment politique.

L'actualité des ONG présente des dangers potentiels. En assimilant les intérêts de recherche avec les représentations construites par les médias, le risque est de suivre des sentiers balisés sans en questionner la direction. Qu'y-a-t-il derrière la multiplication des partenariats ONG-

---

MEDD avec Yamana.

<sup>13</sup> Business owned NGO : ONG relais d'entreprises

<sup>14</sup> Government Owned NGO : ONG faux-nez de gouvernement

Entreprise relayés par les départements communication et marketing de firmes multinationales et d'ONG ? Rapporté au chiffre global du commerce mondial, le commerce équitable ne représente qu'un modeste 0,01 % des échanges en valeur : « une goutte d'équitable dans un océan d'inéquitable » (Jacquiau, 2006). Certaines analyses, en prenant l'arbre pour la forêt (Jones, 1996), ignorent les pratiques des acteurs économiques et institutionnels dominants auxquelles le secteur associatif continue de se heurter (Laville, Sainsaulieu, 1997). Certaines formes de partenariats ONG-Entreprises recouvrent des collaborations contraintes, tout autant que certaines relations conflictuelles ONG-entreprises peuvent masquer des tentatives de modification des rapports de force visant à instaurer une collaboration (Hardy, Philips, 1998).

De nombreuses recherches sur les ONG contribuent à légitimer l'action des ONG, sans parler de celles qui sont de simples opérations de relation publique. La question de la distance critique se pose. A mi-chemin entre le terrorisme intellectuel et la proximité complice<sup>16</sup>, (Walzer, 1996), la bonne distance critique du chercheur par rapport à son sujet est celle qui permet de mettre à jour les limites de l'action des ONG, tout en respectant l'engagement militant et la sagesse pratique dont ses membres font preuve. Nous privilégions dans cette optique, un regard contextualisé et longitudinal (depuis la création de Yamana en 1999) à travers l'étude du déroulement du processus de responsabilisation de la filière textile : « l'analyse des associations, si elle peut s'enrichir d'une prise en compte de leur fonctionnement, doit les situer dans une démarche historicisée et spatialisée. Le champ des possibles associatifs est délimité à une période donnée par les régulations institutionnelles que les réalisations associatives contribuent d'ailleurs à modifier et il s'insère dans des espaces nationaux qui manifestent des degrés d'ouverture à son encontre très divers » (Laville, Sainsaulieu, 1997 : p 372).

La multidisciplinarité présente elle aussi des écueils. Le premier risque consisterait à ne pas aborder toutes les dimensions que des spécialistes de chaque discipline pourraient traiter : « les questions philosophiques sont devenues hautement complexes et affaires de spécialistes. D'où la nécessité de se conduire en honnête homme (ou femme) pour ne pas tomber dans les travers de celui qui prétendrait être à la fois docteur en philosophie et en médecine et risquant ainsi d'être à la fois un mauvais médecin et un mauvais philosophe »<sup>17</sup>. C'est un risque que nous assumons en espérant que nous réussirons dans cette recherche, non

---

<sup>15</sup> FPIDS : For profit in disguised sector

<sup>16</sup> Nous remarquerons que le radicalisme du terrorisme intellectuel n'est pas exempt de complicité avec des positionnements de type conservateur (Habermas, 2005 : p 72).

<sup>17</sup> M. Marchesnay, « *De la théorisation des sciences de gestion* », Economies et sociétés, Série sciences de

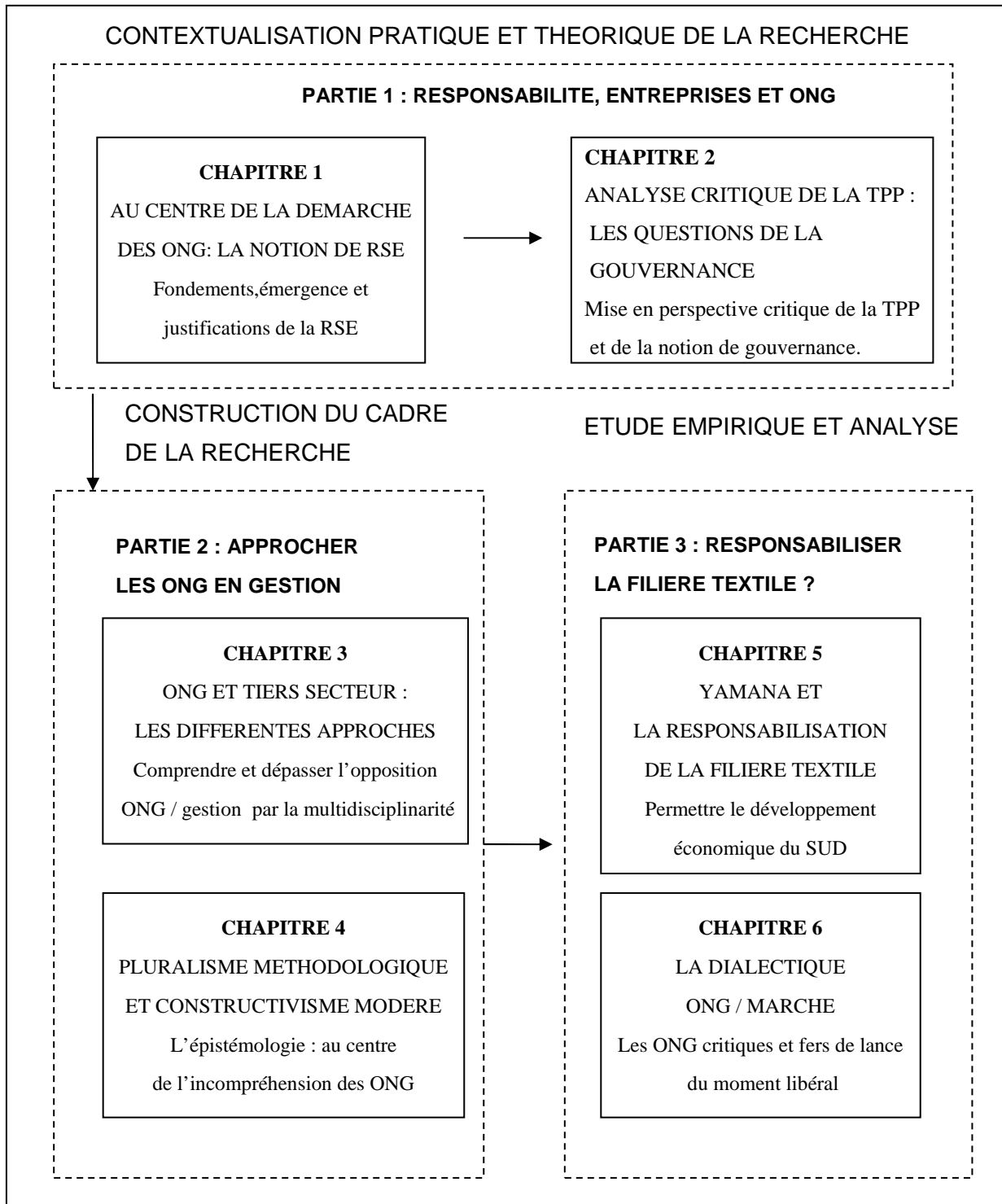
pas à le surmonter, mais à le contourner. Le travail de thèse reste pour nous le chemin initiatique à la recherche, et sûrement pas un aboutissement.

En fait le danger principal de ce genre de recherche consisterait à se prononcer trop hâtivement et de manière trop globale sur cet objet tâtonnant. Le risque serait de se voir accusé de naïveté ou de complicité avec son objet d'étude et de tomber dans les deux écueils que sont la prophétie auto réalisatrice ou l'opposition réactionnaire à des réformes. Les conséquences de ce qui ressemble aujourd'hui fortement à une institutionnalisation des thématiques de développement durable et de responsabilité sociale – reprise par des institutions incontournables comme l'ONU et le GIEC (Allemand, 2007 : p 147-148)- et de leur traitement, sont encore difficilement évaluables. Nous tenterons néanmoins en conclusion d'esquisser certaines pistes de réflexion sur ce sujet.



# Plan de la recherche

Figure 0.1 : Présentation du plan de thèse



De nature qualitative, le processus de recherche ici emprunté nous a amené à rendre compte de la recherche de manière non orthodoxe. Nous avons souhaité privilégier les questions de sens et de pertinence avant celles de méthodes, traditionnellement garantes du sérieux et de la rigueur de la recherche dans une vision classiquement positiviste la recherche (Paillé, Mucchielli, 2005 : p 40). Notre recherche ne revendique pas pour autant un anarchisme méthodologique ou un opportunisme débridé, mais simplement un ensemble de principes et de guides souples entourant la conduite de la recherche et centré autour de notre problématique (Wacheux, 1997).

La démarche de recherche se situe à la frontière de la recherche action. Au fur et à mesure de la recherche, notre démarche a pris la forme d'un échange constructif, basé sur la collaboration avec les acteurs, chacun donnant son point de vue sur la démarche de l'autre, la pertinence de la démarche observée par le chercheur mais aussi la pertinence de la démarche du chercheur observé par les membres. Un observateur participant a interagi, dans une situation interorganisationnelle réelle, avec les acteurs de cette situation. Nous pensons que cette démarche viendrait enrichir notre recherche, plutôt que d'en diluer l'intérêt ou de transgresser l'étanchéité d'un sas entre objet de la recherche et acteurs. Il s'agissait de donner prise à l'intelligence des acteurs, de dégager avec eux des formes nouvelles d'intelligibilité des situations et de favoriser un éventuel apprentissage.

La thèse est divisée en **trois parties** :

Une **première partie** cherche à restituer le contexte d'émergence de notre problématique de recherche, ainsi que les fondements pratiques et théoriques de la notion de RSE.

**Chapitre 1** : la notion de RSE au centre de la démarche des ONG

Le premier chapitre étudie les définitions de la RSE et l'émergence des thématiques qui y sont liées en gestion, à travers l'interaction entre les principaux acteurs du mouvement de la RSE. La notion de RSE est définie de manière plurielle en mettant en avant les dynamiques à l'œuvre. Les thématiques socio-environnementales abordées par cette notion ne sont pas véritablement nouvelles mais permettent aux différents acteurs (syndicats patronaux et de travailleurs, Etat, ONG, associations) de jouer de ses ambiguïtés. Nous nous efforçons de retranscrire une partie du contexte institutionnel au sein duquel les associations étudiées évoluent : « Enracinées dans ces contextes culturels, sociaux et idéologiques, ces associations peuvent difficilement être comprises de façon appropriée sans les référer à l'ensemble des champs de tension de l'espace public dans la société civile ». (Laville, Sainsaulieu, 1997 : p 55). Si les ONG se saisissent aujourd'hui des thématiques de RSE,

c'est dans une certaine mesure suite aux modifications des frontières entre public et privé (Pesqueux, 2007) et des rapports de force entre organisations (Bartley, 2003).

Nous abordons ensuite la question des fondements de la RSE pour différencier les vieilles boissons des nouvelles bouteilles selon l'expression d'Henry Mintzberg. Nous espérons ainsi éviter les travers des recherches hypostasiant leur objet de recherche, construisant des emballages solides autour de phénomènes imaginés. Ce travers nous a paru particulièrement prononcé en matière de RSE, tant la construction de la littérature théorique se fait aux dépens des approches empiriques (Cazal, 2006).

Enfin nous décrivons une partie du contexte institutionnel d'émergence des thématiques de RSE au niveau européen, au travers du Forum Multistakeholder organisé par la Commission Européenne entre 2002 et 2004. Les enjeux ainsi que les résultats de ce forum permettent de mettre à jour l'importance des pratiques de lobbying dans le développement de la RSE européenne et d'un marché des outils de la RSE qui reste très convoité.

## **Chapitre 2 : Analyse critique de la Théorie des Parties Prenantes (TPP)**

Le deuxième chapitre aborde ensuite la principale théorie en gestion traitant des problématiques de RSE, la TPP. Nous étudions ses fondements théoriques, ainsi que les liens avec la gouvernance d'entreprise, pour construire une perspective critique qui s'attaque aux biais inhérents et aux présupposés normatifs de la TPP. Nous souhaitons déterminer le potentiel explicatif / compréhensif de cette théorie pour l'étude de notre problématique. Si ce potentiel semble mince, l'émergence des thématiques de RSE et le lien avec la gouvernance d'entreprise nous paraît véhiculer une certaine forme de changement social.

Une **deuxième partie** aborde les questions liées à l'approche des ONG en gestion. Cette partie souhaite interroger et déterminer une manière d'approcher la compréhension du fonctionnement des ONG en gestion, en tenant compte des spécificités du Tiers Secteur. Le **chapitre trois** essaie de recenser les apports de la pluridisciplinarité pour notre recherche, tandis que le **chapitre quatre** aborde les questions méthodologiques et épistémologiques liées à notre problématique.

## **Chapitre 3 : ONG et tiers secteur - les différentes approches**

Le but de ce chapitre est de proposer une approche pluridisciplinaire permettant une étude gestionnaire du fonctionnement des ONG tout en tenant compte de leurs spécificités. Cette approche questionne la portée idéologique des outils et théories en sciences de gestion, mais aussi des notions d'efficacité et de performance, pour les comparer au contexte des ONG.

Nous commençons par donner un aperçu des principales recherches centrées spécifiquement sur les ONG comme objet d'étude (3.1.). Puis nous recensons les principales approches des ONG faites en gestion, centrées soit autour du lien Entreprise-ONG, soit autour de l'application des techniques de gestion des entreprises au sein des ONG. Ces biais nous paraissent être intrinsèquement liés à la manière dont la gestion s'est affirmée comme discipline scientifique. Nous proposons notre propre interprétation de la construction de la gestion comme discipline scientifique, en reprenant à notre compte les analyses de Tsoukas (2005) et Nielsen (2005) (3.2.). A partir de ces analyses nous dégageons ensuite le positionnement et les buts de cette recherche (3.3.).

#### **Chapitre 4:** Epistémologie et méthodologie de la recherche

Dans le prolongement du chapitre trois, nous tentons de clarifier la notion de scientificité en sciences humaines. Nous mettons en garde contre les excès des approches positivistes en sciences humaines cherchant à identifier des régularités empiriques et à mettre en évidence des déterminismes sociaux, culturels ou biologiques. Si ces déterminismes existent et contraignent en partie l'activité humaine, notre recherche ne peut se contenter de ce type d'approches. La naturalisation des phénomènes organisationnels qu'elles entraînent tend à recouvrir les intérêts humains qui sous-tendent ces constructions sociales. Certains des acteurs de la RSE s'appuient d'ailleurs sur la scientificité de telles approches pour justifier leurs positionnements. Nous montrons les dangers d'une science masquant certaines valeurs et croyances, en signalant combien les sciences humaines sont liées à des intérêts de connaissance. Ces dimensions étant centrales à notre objet d'étude, nous justifions ainsi notre positionnement épistémologique constructiviste modéré. Le recours à une démarche qualitative de recherche s'explique par notre volonté de faire apparaître les dimensions idéologiques à l'œuvre dans le déroulement du processus de responsabilisation de la filière textile.

**Chapitre 5 :** Yamana : du commerce équitable du tapis d'orient à la labellisation de la filière textile.

Ce chapitre propose au lecteur notre interprétation du processus de responsabilisation de la filière textile, sous forme d'étude de cas. C'est une présentation longitudinale et contextualisée qui est proposée ici, de manière à donner une certaine cohérence aux matériaux de la recherche. L'étude cas vise à apporter aux lecteurs les éléments de compréhension nécessaires à la discussion qui suit.

**Chapitre 6 :** analyse de l'étude cas de Yamana

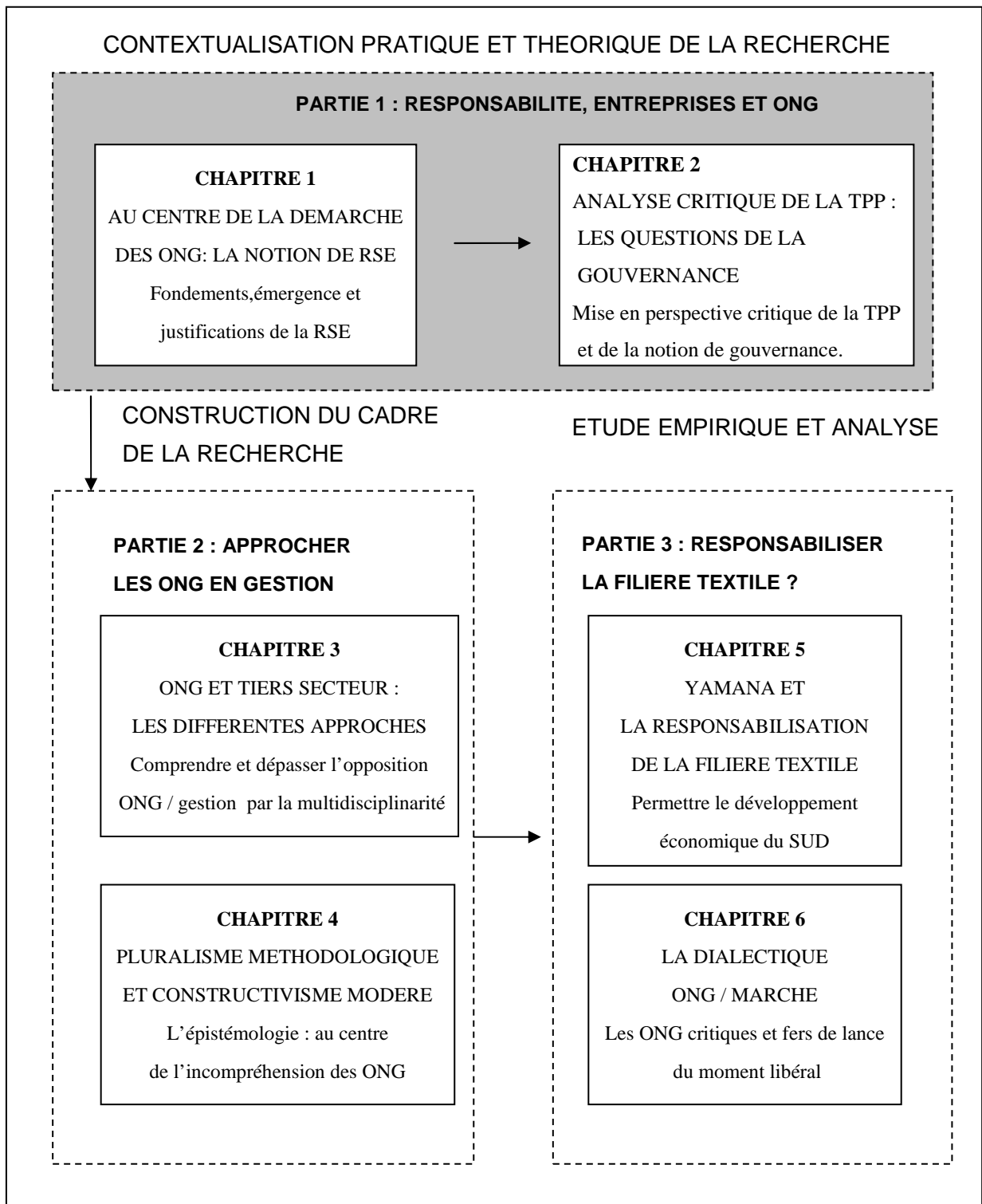
Ce chapitre analyse le développement du processus de responsabilisation de la filière textile par Yamana. Nous retraçons l'émergence du processus et la création de Yamana (6.1) avant d'analyser les pressions institutionnelles qui s'exercent sur l'action de ses membres (6.2). Nous montrons ensuite les paradoxes de l'action de Yamana et ses limites (6.3). Ces pressions résultent d'une dynamique entre acteurs qui révèlent la prégnance du cadre politique néolibéral sous-jacent. Les membres de Yamana critiquent le niveau micro des pratiques de la filière textile, tandis que leur action s'inscrit au sein de ce cadre. Nous appuyons notre démonstration sur plusieurs éléments théoriques issus des précédents chapitres.

**Tableau 0.1 : Les questions abordées dans la thèse**

Titre	Questions de recherche abordées	But (s)
Chapitre 1	<p>Que recouvre la notion de RSE ?</p> <p>Quel est le contexte institutionnel au sein duquel émerge le mouvement de la RSE ?</p> <p>Quels sont les principaux acteurs de ce mouvement ?</p> <p>Comment ces acteurs s'organisent-ils pour faire valoir leur vision de la RSE ?</p> <p>Quels sont les principaux outils mobilisés par les acteurs de la RSE ?</p> <p>Quelle est la portée de ces outils ?</p> <p>Quels sont les fondements pratiques et théoriques de la notion de RSE ?</p>	<p>La notion de RSE est l'objet de conflits idéologiques entre acteurs.</p> <p>Décrire les principaux acteurs du mouvement de la RSE.</p> <p>Présenter leur organisation au niveau européen pour peser sur les arbitrages politiques rendus.</p> <p>Identifier les enjeux inhérents au développement du marché des outils de la RSE.</p> <p>Le phénomène de RSE combine réponse à des questionnements anciens avec modalités de réponses pratique nouveau et dépendant du contexte.</p>
Chapitre 2	<p>Quel est le lien entre RSE et gouvernance ?</p> <p>Pourquoi la gouvernance est devenue une question centrale aujourd'hui ?</p> <p>Sur quelles idées se basent les théories de la gouvernance orthodoxes ?</p>	<p>Montrer les liens entre RSE et les questions de gouvernance.</p> <p>Illustrer le rôle des effets d'analyse dans la centralité des questions de gouvernance.</p> <p>Les idées de la gouvernance d'entreprise véhiculent une certaine conception du changement social.</p>
Chapitre 3	<p>Quelles ont été les principales approches en sciences humaines sur les ONG ?</p> <p>Pourquoi les ONG sont-elles hermétiques (réfractaires) à la gestion ?</p> <p>Comment dépasser cet antagonisme ?</p>	<p>Présenter la diversité des approches du phénomène des associations et tiers secteur (histoire, économique, politique, juridique, sociologique)</p> <p>Argumenter la nécessité de prendre en compte ces multiples dimensions du fait de la spécificité de ces formes d'organisation.</p> <p>Présenter les principales approches faites des ONG en gestion et leurs biais.</p>
Chapitre 4	<p>Pourquoi un positionnement de thèse constructiviste et une méthodologie qualitative ?</p> <p>Comment la démarche de recherche s'est déroulée concrètement ?</p>	<p>Justifier le choix d'un positionnement constructiviste.</p> <p>Lier le travail de thèse qualitatif à des intérêts de connaissance</p> <p>Argumenter la rigueur de la démarche en détaillant la construction de la recherche</p>
Chapitre 5	<p>Comment se construit le processus de responsabilisation de la filière textile ?</p>	<p>L'action des membres de l'ONG Yamana est une démarche militante de type partenariat public privé.</p>
Chapitre 6	<p>Quel est l'influence du contexte institutionnel sur l'émergence et le déroulement de ce processus ?</p> <p>Quelles dynamiques sous-tendent ces pressions institutionnelles ?</p>	<p>Montrer que la démarche militante de Yamana se heurte aux apories du couple Etat / Marché.</p> <p>Montrer que la question centrale aux phénomènes de RSE reste celle des frontières entre public et privé</p>

# **1ère Partie : Responsabilité et entreprise**

**Figure 1.1 : Positionnement de la première partie**





# 1 Chapitre 1 : Au centre de la démarche des ONG : La notion de RSE

## Résumé

L'objet de ce chapitre est de positionner notre objet de thèse - la construction d'un processus de responsabilisation des pratiques d'entreprises de la filière textile – en présentant notre interprétation du contexte institutionnel plus large au sein duquel les thématiques de RSE ont peu à peu émergé. Au début des années 1990, l'élargissement de la notion de développement durable aux champs économiques et sociaux permet aux ONG de se saisir des questions de RSE (Ryfman, 2004). Droits de l'homme et conditions de travail, protection de l'environnement, mécénat et pratiques philanthropiques, la RSE possède de multiples visages. Ils entraînent des interprétations variées qui oscillent entre la dernière utopie du moment, capable de réformer le capitalisme, et une énième récupération de la critique au service du capitalisme contemporain.

L'étendue de la notion de RSE et l'hétérogénéité des phénomènes qu'elle englobe rendent difficile toute tentative d'approche visant à dégager une définition unique. Nous préférons souligner les ambiguïtés de cette notion de RSE, dont de nombreux acteurs – ONG, Entreprises, Syndicats mais aussi pouvoirs publics - se saisissent pour mieux en jouer. Les modalités de leur prise en compte pratique par les pouvoirs publics, l'entreprise et ses différentes parties prenantes, sont l'objet d'un certain nombre d'enjeux arbitrés par les institutions politiques. Nous présentons ici le contexte institutionnel européen au sein duquel la notion et les pratiques de RSE ont émergé ainsi que la place et le rôle assignés aux différents acteurs (pouvoirs publics, syndicats, entreprises, ONG). Progressivement, la RSE a fait son apparition sur les agendas politiques (régionaux, nationaux, internationaux) dont notamment celui de la Commission Européenne. Nous retraçons les traits principaux de l'émergence des thématiques de RSE en présentant le déroulement du Forum Multistakeholder (2002-2004), les principaux acteurs de ce forum et la manière dont ces derniers ont essayé de peser sur la prise en charge des thématiques de RSE par le politique. Le but de cette présentation est d'en clarifier les enjeux. Nous focalisons progressivement sur notre objet d'étude - les ONG de développement durable – en suggérant une comparaison entre pratiques des ONG européennes et l'émergence des mécanismes de certification privés américains à la fin des années 1980 (Bartley, 2003).

Enfin, nous mettons en perspective la nouveauté supposée de la RSE en essayant d'identifier les fondements pratiques et les thématiques plus anciennes (conditions de travail, environnement) auxquels ce mouvement renvoie. Sous cet angle, le mouvement de la RSE ressemble plus à une réinterprétation contemporaine des critiques et solutions à apporter aux dérives du capitalisme libéral qui soient plus conforme au contexte institutionnel néolibéral.

## INTRODUCTION DU CHAPITRE 1 : LES ORIGINES DE LA NOTION DE RSE

La notion de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (désormais RSE) apparaît en France au début des années 2000 (Capron & ali, 2006). Elle fait l'objet d'usages aussi bien managériaux qu'académiques qui sont parfois en décalage du fait manque de connections entre le champ de la recherche académique et les pratiques effectives de gestion (Desreumaux, 2005). Cette notion de RSE est utilisée pour désigner une grande variété de phénomènes que nous essaierons de différencier sommairement. Elle est reprise et étirée par une multiplicité d'acteurs : pouvoirs publics, entreprises, syndicats, associations et ONG qui les utilisent pour renforcer leurs positions.

Nous avons choisi de montrer ici les différents niveaux institutionnels où la notion de RSE est l'objet de débats souvent conflictuels plutôt que de chercher à isoler une définition générale commune à tous ces acteurs. Le choix de ces niveaux institutionnels fait l'objet de luttes de nature politique (Neveu, 2005) entre différents acteurs. Leur capacité à s'organiser et à peser pour faire valoir leurs points de vue diffère en fonction des niveaux retenus.

Malgré son étendue, cette nébuleuse de la RSE fait l'objet de nombreuses tentatives d'interprétations globales, parfois complémentaires, parfois opposées. Dans sa version pessimiste, le mouvement de la RSE est interprété comme une instrumentalisation par des dirigeants d'entreprises de pratiques de relations publiques prolongeant l'idéologie managériale et les pratiques philanthropiques qui l'auraient fait naître. Dans sa version optimiste, elle est interprétée comme une utopie naïve capable de réformer le capitalisme. Si la filiation entre mouvement contemporain de la RSE et pratiques paternalistes du XIXème (Ballet, De Bry, 2001) est indéniable sous certains aspects, la notion de RSE reste la traduction littérale, plus ou moins fidèle, de la notion nord américaine de Corporate Social Responsibility (désormais CSR). A ce titre, elle véhicule tout le poids du contexte historique institutionnel et culturel au sein duquel elle est encadrée. Pour en saisir les implications potentielles dans le contexte français, il faut l'extraire de cette « gangue normative » (Cazal, 2006). Le poids de la société libérale nord américaine nous semble décisif dans la compréhension du développement de ce mouvement. Au centre de la CSR, la notion de responsabilité reste le corollaire du principe de liberté des sociétés libérales anglo-saxonnes

(Ewald, 1999).

A côté de l'influence du contexte anglo-saxon, les racines françaises de la RSE renvoient à des thématiques socio-économiques beaucoup plus larges qui la dépassent et qui s'enracinent dans des courants d'idées anciens comme l'éthique des affaires. Nous tentons de rassembler certains des éléments qui illustrent à la fois une certaine continuité de la critique du système économique à travers le temps (d'Aristote à Habermas) mais aussi un déplacement du niveau institutionnel (politique, économique) auquel cette critique s'effectue. Ces analyses permettent de mettre en relief les pratiques contemporaines de RSE.

Mais la question des origines masque un certain nombre d'enjeux. Un des premiers risques est celui d'anachronisme ou d'interprétation des faits passés avec les lunettes du présent une sorte de rétro-histoire du passé. Chercher à se prémunir contre ce risque est chose difficile pour le doctorant en gestion. Chercher à fonder une thématique, n'est-ce pas contribuer implicitement à la légitimer, à fournir une valeur, une assise conceptuelle ou empirique à un sujet ? Le risque en matière de fondement est de se baser sur des sources et des traces parcellaires, constituant à la fin une vision biaisée ou « policée » de l'histoire (Ferraton, 2007). Or, un travail scientifique se doit de maintenir une distance critique sur son activité. Un autre risque, en cherchant à rapprocher les pratiques de CSR nord-américains de celles de RSE en France, est de chercher à comparer des phénomènes produits par des cultures différentes.

Enfin, nous avons choisi de mentionner les jeux de pouvoir entre les principaux acteurs de la RSE au niveau institutionnel européen. Le but est de permettre une meilleure compréhension de notre objet de thèse. Nous analysons pour ce faire une partie du travail de lobbying effectué par ces acteurs de la RSE. Nous souhaitons ainsi éviter une présentation d'un cadre institutionnel masquant les relations de pouvoir qui leur sont sous-jacente : « [...] un vague cadre institutionnel d'arrière plan qui soit prétexte à justifier une analyse des changements organisationnels d'avant plan et qui serve de théorie de l'environnement permettant d'éviter l'apesanteur d'un interactionnisme sans institution » (Pesqueux, 2007 : p 114). La description sommaire de ces relations de pouvoir permet de compléter les analyses de type néo institutionnel. Elle propose une interprétation des mécanismes à l'œuvre dans la formation de ces pressions institutionnelles.

Nous présentons tout d'abord **(1.1)** les différents visages de la RSE. Nous partons de la définition la plus souvent retenue, celle de la Commission Européenne. Les désaccords sur cette définition et notre démarche de recherche nous poussent à approfondir cette première

définition. Nous distinguons différents types de définitions : essentialiste, typologique et plurielle. Face au poids des croyances des valeurs des individus qui la définissent, nous tentons d'en extraire le contenu idéologique. Nous proposons ensuite de concevoir la notion de RSE comme objet de débats et de conflits portant sur son étendue et les modalités de sa prise en compte. La question des fondements des pratiques contemporaines de RSE nous permet ensuite (1.2) de mettre en perspective leur apparente nouveauté. Nous faisons ressortir le rôle du contexte institutionnel néolibéral dans cette impression de nouveauté. Nous présentons pour finir, une partie du le contexte institutionnel (1.3) d'émergence de la RSE. Le Forum Multi Stakeholder organisé par la Commission Européenne en donne une illustration intéressante : son déroulement entre 2002 et 2004 montre dans quelle mesure les différents acteurs réunis par la Commission cherchent à peser sur elle dans un véritable travail de lobbying (Courty, 2006). Les enjeux du marché des outils de la RSE donnent un aperçu des dynamiques entourant notre objet de thèse.

**Tableau 1.1 : Récapitulatif des questions auxquelles ce chapitre tente de répondre**

Section	Question (s)	But (s)
Les multiples visages de la RSE	Que recouvre la notion de RSE ?	La notion de RSE est l'objet de conflits idéologiques entre les différents acteurs.
Contexte institutionnel et principaux acteurs de la RSE	Quel est le contexte institutionnel au sein duquel émerge le mouvement de la RSE ? Quels sont les principaux acteurs de ce mouvement ? Comment ces acteurs s'organisent-ils pour faire valoir leur vision de la RSE ?	Décrire les principaux acteurs du mouvement de la RSE. Montrer comment ils s'organisent au niveau européen pour faire valoir leur vision de la RSE sur les arbitrages politiques rendus.
Des fondements de la RSE aux pratiques contemporaines : l'émergence de la RSE	Quels sont les fondements pratiques et théoriques de la notion de RSE ?	Montrer que le phénomène de RSE combine réponse à des questionnements anciens avec des modalités de réponses pratiques nouvelles et dépendantes du contexte.
Outils et instruments de la RSE	Quels sont les principaux outils mobilisés par les acteurs de la RSE ? Quelle est la portée de ces outils ?	Identifier les enjeux inhérents aux outils et instruments.

## 1.1 La RSE : une notion à la fois attirante et ambiguë

Le terme français de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) est une notion qui est apparue récemment en France. Dans la discipline des sciences de gestion elle émerge vraiment vers le début des années 2000 (Capron & ali, 2006). Elle est la traduction<sup>18</sup> de la notion anglo-saxonne de Corporate Social Responsibility (CSR). Cette notion de CSR se réfère elle-même à une variété impressionnante de sous-thématiques : corporate citizenship, social responsible investment, corporate social performance. La notion française de Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE), qui est la plus répandue dans les publications françaises, englobe elle aussi des thématiques recouvrant un ensemble de pratiques, discours et représentations différentes et parfois opposées.

### 1.1.1 Définir la RSE ?

En 2001, la Commission Européenne sort un livre vert<sup>19</sup> afin de promouvoir un cadre pour la RSE. Celle-ci est définie comme :

« L'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes ».

Cette définition est le fruit d'un long travail de concertations et de réunions entre différents acteurs, cherchant à ne pas rentrer dans les détails, mais plutôt à élaborer une définition susceptible de rassembler l'ensemble des acteurs travaillant sur ce dossier au niveau européen. Pourtant cette définition est loin de faire l'unanimité, notamment parmi les différents représentants de la société civile. Les clivages entre syndicats d'employeurs, d'employés, associations et ONG sur ce qui relève de préoccupations sociales et environnementales légitimes sont assez importants. Le caractère « volontaire » de la définition mis en avant par la Commission suscite la controverse. La définition ne précise pas quels acteurs (cadres dirigeants, ensemble du personnel) ou instances représentatives du

---

<sup>18</sup> Traduction assez peu fidèle mettant en exergue la racine latine commune entre traduire, *traducere* et trahir, *tradere*.

<sup>19</sup> [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/fr/com/2001/com2001\\_0366fr01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/fr/com/2001/com2001_0366fr01.pdf) Livre vert Commission Européenne COM(2001)366 Final

personnel sont concernés. ONG et syndicats de travailleurs entendent bien peser dans la définition et l'intégration de ces préoccupations et ne pas limiter la RSE au seul volontarisme d'une partie des acteurs des entreprises. Ils souhaitent faire valoir les positions qu'ils défendent en matière de préoccupations sociales et environnementales.

Plusieurs types d'approches s'offrent au chercheur pour définir la RSE :

- Une approche essentialiste
- Une approche typologique
- Une approche plurielle

### 1.1.1.1 Définition essentialiste / étymologique : responsabilité, social et entreprise

Face à la profusion des définitions de RSE, il est facile et parfois tentant de relativiser la portée et l'importance à attacher à chacun de ces termes. Cette voie nous semblant mener de manière plus ou moins inexorable au scepticisme généralisé, nous avons préféré opérer un bref détour de nature étymologique. La centralité de la notion de responsabilité n'est sans doute pas anodine. Elle oblige à répondre à un certain nombre de questionnements.

**Tableau 1.2 : Les différents types de définitions**

Type d'approche	Caractéristiques	Avantages / Inconvénients
<b>Essentialiste</b>	Définit la RSE comme un objet donné dont il faut circonscrire les contours en s'appuyant sur un détour étymologique.	Risque d'hypostasier l'objet de recherche, dans la quête aux accents métaphysique d'une définition unique. Le risque est d'autant plus probable que l'approche s'éloigne des réalités pratiques du terrain
<b>Typologique</b>	Recense l'ensemble des différentes définitions de RSE	Donne un aperçu des différentes définitions en vigueur, sans permettre de comprendre les dynamiques qui les sous-tendent.
<b>Plurielle</b>	Prend acte de la diversité des points de vue et tente de les recenser, en montrant par exemple les dimensions procédurales de la construction de la définition.	Permet de saisir la diversité des points de vue et de comprendre leur formation.

### La notion de social et d'entreprise

Le social est par nature une notion aux contours évoluant au gré de l'importance qu'une société donnée lui accorde (Bouvier, 2005). La proximité sémantique et la connotation

marquée avec le socialisme la rendent pour certains infréquentable, voire subversive. On lui préfère parfois le qualificatif de sociétal, comme rendant mieux compte des parties prenantes externes à l'entreprise. C'est d'ailleurs au sein de cette notion plus large qui recouvre l'acception anglophone du terme « social » qu'il convient de rattacher le terme social dans la notion de RSE (Peteers, 2004).

La notion d'entreprise est elle aussi porteuse de significations diverses. Désignant potentiellement des entreprises privées, publiques ou semi-publiques, c'est à son modèle dominant qu'il est fait référence ici : l'entreprise privée. Les autres formes d'organisation de la production (associations, mutuelles, coopératives) qui incluent pourtant à la base même de leur projet productif des notions proches de celle de RSE (focalisation sur les attentes des sociétaires par exemple) sont très souvent absentes des débats sur la RSE. Pourtant les entreprises publiques françaises ont longtemps servi de modèle à atteindre pour la majorité des entreprises privées en matière de législation sociale et d'innovation. Ce modèle de progrès social en France semble avoir disparu. L'entreprise ne se conçoit aujourd'hui plus guère sous sa forme publique, si ce n'est comme forme impure. Dans le contexte actuel, l'entreprise privée est devenu le modèle de référence, gage d'efficacité et de performance. C'est même la très grande entreprise privée (Désormais TGE) à laquelle on se réfère. Le niveau corporate en anglais renvoie à la très grande entreprise regroupant les filiales (Corporate Social Responsibility). Les PME restent le plus souvent absentes de la RSE. Dans la plupart des pays<sup>20</sup>, elles pourvoient pourtant la majorité des emplois salariés, pendant que les TGE comptabilisent la majorité des profits.

### **La notion de responsabilité : Responsabilité, responsibility, accountability et liability**

La notion de responsabilité française possède plusieurs dimensions. Légale, morale, contractuelle, philosophique, ces dimensions rendent la notion fuyante, difficilement saisissable dans son ensemble. La RSE française est très différente de la notion de responsibility anglo-saxonne, dont elle semble pourtant issue. Elle englobe simultanément les notions d'accountability (rendre des comptes et notamment financiers) et de liability (responsabilité juridique et financière). La traduction de la notion d'accountability est assez difficile à traduire, car elle dépasse la simple notion de responsabilité qui consacre sa traduction en français dans les jargons internationaux :

« La première idée qu'elle comporte est celle de la comptabilité au sens de compter, mais dégagée ici de son objet patrimonial et financier. Il s'agit de mesurer ce qui compte. Il s'agit

---

<sup>20</sup> Alternatives économiques n° 2932 : Bilan de l'économie française 2006 / 2007



ensuite d'être en mesure d'exercer le pouvoir lié au fait de savoir ». (Pesqueux, 2007 : p 73).

Une fois encore, l'imprécision qui règne sur cette notion, son ambiguïté, permet aux différents acteurs de s'en saisir pour mieux la déformer et la rendre conforme à une lecture de la réalité qui se rapproche de ses intérêts.

**Tableau 1.3 : Les différentes dimensions de la responsabilité**

Notion	Portée
Responsabilité	Légale, morale, contractuelle, philosophique, les dimensions de la responsabilité françaises sont nombreuses, il est nécessaire de préciser la dimension à laquelle il est fait référence.
Responsibility	Dimension morale, ou capacité psychique à assumer les conséquences de ces actes
Accountability	Notion de rendre compte de (compter), la transparence, le reporting
Liability	Dimension financière de la responsabilité

Différents éléments nous laissent penser que la référence à la notion de responsabilité n'est sans doute pas étrangère au fait qu'elle est constitutive de l'organisation des sociétés libérales modernes, par opposition aux sociétés traditionnelles (Haber, 2001). Les individus doivent gérer cette liberté nouvelle provenant d'un passage d'une communauté traditionnelle (Gemeinschaft) à la société moderne (Gesellschaft). Dans la société traditionnelle, ses membres sont rattachés par des liens sociaux forts ou du moins perceptibles. Dans les sociétés modernes les individus évoluent dans un environnement aux liens sociaux plus diffus - voire anomiques :

« Lorsque les individus sont libérés d'un monde vécu à fort pouvoir d'intégration, ils sont renvoyés dans l'espace ambivalent d'une marge accrue d'action [...] Chacun est confronté à une liberté qui l'oblige à se prendre ses responsabilités et l'isole des autres en le contraignant à défendre ses propres intérêts en fonction de la rationalité fins-moyens ; mais elle lui permet aussi d'engager de nouvelles relations sociales et de projeter de façon constructive de nouvelles règles propres à la vie en commun » (Haber, 2001 : p 243-44).

La responsabilité est le principe central d'organisation des sociétés libérales (Ewald & ali, 2001), le diagramme à partir duquel ces sociétés se structurent et les individus s'auto-assignent leur place et leur rôle, dans une sorte de mouvement à la fois d'intériorisation des contraintes sociétales qui pèsent sur eux et de réflexion autonome. Sans responsabilité, les sociétés libérales s'effondrent car la plupart de leurs institutions reposent sur cette notion (Ewald & ali, 2001). La notion de responsabilité s'impose aussi comme référence dans les éthiques modernes de la responsabilité, sans pour autant être accompagnée d'un effort de

clarification à la fois du contenu de la notion et du processus de formation de ce contenu (Blanc, 2006).

Traditionnellement apanage des juristes, différents juristes ont fait de la RSE leur objet de recherche, notamment A. Sobzack<sup>21</sup>. Un certain scepticisme est perceptible face à cette dépossession de la notion de responsabilité au profit de la gestion et d'une montée du droit mou (soft law). Celui-ci englobe l'ensemble des outils de la RSE qui ne constituent pas d'engagements contractuels classiques. Certains<sup>22</sup> font remarquer au contraire que les engagements des entreprises, y compris unilatéraux, peuvent être réinterprétés à la lumière des autres catégories traditionnelles de droit, comme le droit civil, le droit du travail mais aussi le droit pénal. Même si ces initiatives n'ont pas vraiment été pensées à cet effet au départ (les codes de conduite, chartes d'entreprises), ces registres traditionnels du droit sont susceptibles de servir de corpus à l'aune desquels les pratiques d'entreprises peuvent être lues. Une forme de responsabilité sociale étendue peut ainsi être construite par extension de la jurisprudence (Fadheulle, 2006). C'est ainsi, sur la base du droit commercial, que Mark Kasky a pu assigner la firme Nike au tribunal commercial de Californie pour publicité mensongère (voir encadré 1.1). En fait c'est tout le dispositif de régulation classique de l'activité économique à partir du cadre des Etats Nations que force à repenser la RSE à l'échelle mondiale. Pour les juristes, le mouvement de la RSE requiert de penser ces pratiques à l'échelle mondiale hors du cadre traditionnel du droit des Etats Nations. Berns & ali. (2007) interprètent les différents dispositifs et instruments de la RSE comme autant de tentatives de repenser les catégories du droit en dehors des frontières traditionnelles des Etats Nations, à partir de ce nouvel ordre mondial des échanges commerciaux.

Faute de s'inscrire au sein d'un cadre réglementaire encadrant les différentes pratiques de RSE (codes de conduite, labels, certification, audits de la RSE...), les engagements volontaires d'entreprises et les manquements aux codes de conduite relèvent des différents types de droit à disposition des juristes : droit du travail, droit commercial, civil et même pénal. Le cas Nike vs Marc Kasky illustre le recours au Droit Commercial pour sanctionner dans le cadre de la publicité mensongère des pratiques supposées ici manipulatrices de la part de Nike (voir encadré 1.1 le cas Nike versus Kasky). Cette référence nous semble s'inscrire dans un ensemble de récits narratifs plus larges légitimant l'action de ce mouvement (Robinson, 2006 : p 674). Elle est devenue une sorte de référence

---

<sup>21</sup> (Un numéro spécial de la revue Lamy Social est consacré à ses questions (Semaine Lamy Social – 2004 – n° 1186 Supplément)

<sup>22</sup> Propos tenus par Evelyne Serverin (MCF en Droit) lors d'une conférence sur la RSE à Lille le 19 janvier 2007 : Journée d'étude IFRESI- CLERSE sur la RSE.

incontournable, un passage obligé, une figure emblématique quasiment mythique du mouvement de résistance au capitalisme par l'activisme consumériste. L'histoire de Kasky est souvent policée, en passant sous silence ses effets limités, pour être plus conforme à la fonction que cette histoire semble occuper dans le mouvement consumériste. Le consommateur responsable peut agir sur le monde.

#### **Encadré 1.1 : Le cas Nike<sup>23</sup> contre Mark Kasky**

Depuis 1996, Nike se voit reprocher les mauvaises conditions de travail chez ses sous-traitants. Au cours de l'année 1997, la firme multinationale Nike fait l'objet de campagne de dénonciations publiques en de la part de différentes ONG cherchant à attirer l'attention des consommateurs sur les conditions de travail extrêmes chez les fournisseurs de Nike. En 1998, Nike lance une campagne de relations publiques pour démentir les attaques des ONG. Mark Kasky<sup>24</sup> décide, suite à cette campagne de relations publiques, d'intenter une action civile contre Nike fondée sur les législations relatives à la concurrence déloyale et la publicité mensongère. Kasky soutient que Nike omet de communiquer certaines informations ou en divulgue de fausses. Il s'appuie sur la section 17500 du code californien des sociétés obligeant les entreprises à rendre compte de leurs actions. L'affaire connaît par la suite un véritable imbroglio juridique au sein des différents arcanes judiciaires américains. Après un premier rejet de la plainte, confirmé en appel par le tribunal commercial, se basant sur la liberté d'expression du premier amendement, la cour Suprême de Californie donne ensuite raison à Kasky. En 2003 la Cour suprême fédérale déjuge celle de Californie. L'épilogue de l'histoire a finalement lieu en septembre 2003 avec un accord à l'amiable trouvé entre Nike et Kasky et qui interrompt la procédure judiciaire. Les deux protagonistes ont estimé dans un communiqué commun plus utile d'œuvrer à l'amélioration des conditions de travail chez Nike plutôt que de dépenser du temps et de l'argent en frais de procédures. Nike s'engage alors à verser \$ 1,5 millions<sup>25</sup> pour aider à la mise en place de programmes d'audits sociaux ainsi que divers programmes de charité.

Le détour de nature étymologique ne nous aide cependant pas à dépasser les divergences de point de vue entre les différents acteurs.

<sup>23</sup> On pourra se référer à Katz (1994) pour plus de précisions sur le cas de l'entreprise Nike

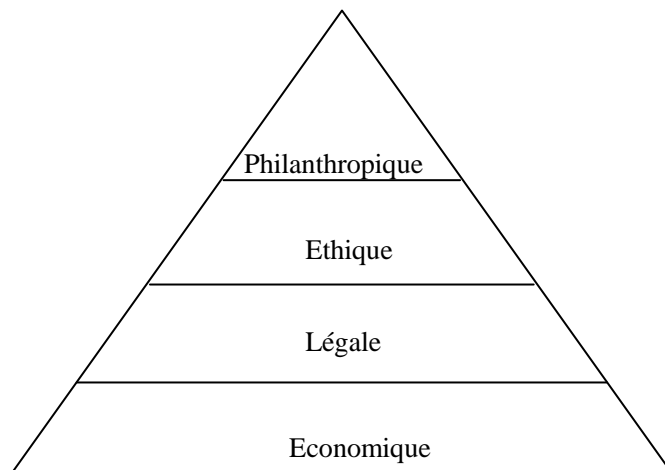
<sup>24</sup> Marc Kasky avait déjà attaqué les firmes Perrier et Pillsbury Food pour les publicités mensongères: <http://www.commondreams.org/headlines03/0424-07.htm>

<sup>25</sup> L'intégralité de ces 1,5 million de \$ a été versé à FLA (Fair Labor Association) (voir 5.1.5).

### 1.1.1.2 Définitions typologiques

Les définitions typologiques de la RSE peuvent se faire sur plusieurs plans, nous mentionnerons la typologie la plus souvent mise en avant, la pyramide de Carroll (1979) qui distingue différents niveaux de responsabilité :

**Schéma 1.1 : Les différents niveaux de responsabilité selon Carroll (1979)**



Sous son apparente simplicité, la typologie de Carroll masque des questions plus complexes. Elle s'appuie sur des idées qu'il est intéressant de décoder. Elle pose d'emblée la dimension économique comme première et fondamentale, en la séparant des dimensions légales, morales et philanthropiques. On pourrait objecter tout d'abord, en reprenant les arguments de Sen (2003), que l'économie est une discipline éthique. Les pratiques que suivent les acteurs économiques correspondent à un certain type de morale : celle du gain ou de l'utilité. Cette morale définit les principes qui vont servir à orienter les actions des acteurs économiques, en fonction des gains « rationnels » que ces « derniers » peuvent escompter de leurs actions, le célèbre *l'homo oeconomicus*. Ensuite, il est possible de considérer que l'activité économique est encadrée dans le social (Granovetter, 1985) : le marché, institution fondamentale de l'économie, ne fonctionnerait pas sans les médiations sociales fondamentales qui les sous-tendent. Le rôle des représentations sociales individuelles et collectives est prépondérant dans la construction institutionnelle des marchés.

Ces positions remettent en cause la conception d'une économie naturelle autonome ayant une logique propre, contenue dans la doctrine néoclassique. Poser la responsabilité économique comme première, comme horizon indépassable, et ensuite distinguer les sphères

légale et morale est donc problématique de ce point de vue. Cela a même peu de sens, si ce n'est celui de renforcer l'usage intuitif qui peut être fait de la typologie.

La typologie de Carroll positionne la dimension légale après la dimension économique et renforce l'idée d'une lutte pour la survie économique, une sorte d'état de nature où le premier impératif serait de se nourrir (de générer une activité économique). Les lois seraient un luxe que peuvent se payer ceux qui ont le ventre plein, les entreprises qui possèdent une activité économiquement rentable. Une fois que l'activité de l'entreprise est économiquement rentable et viable (pour qui ici ? Pour les actionnaires, les salariés, les clients ? La typologie ne le précise pas) l'entreprise peut alors s'attacher à déterminer le caractère légal des actions et comportements tenus en vue d'atteindre une certaine rentabilité économique. La distinction de Carroll entre légal et moral passe sous silence le lien entre morale d'une société, par exemple celle des législateurs qui écrivent la loi, et le contenu des lois. Vue sous cet angle, la dimension légale de l'activité économique n'est que l'aboutissement d'arbitrages entre différents types d'arguments moraux ayant plus ou moins prévalu lors de l'élaboration des lois. Enfin la dernière dimension, philanthropique, situé en haut de la pyramide masque une sorte de morale de la morale, une sorte d'objectif ultime intrinsèque à l'activité économique, qui peut être relié à une longue tradition<sup>26</sup> : réussir et faire fortune, puis conquérir les cœurs et la reconnaissance publique en développant une activité philanthropique. Carnegie, Rockefeller, ou encore plus près de nous Warren Buffet et Bill Gates semblent obéir à cette évolution (Pérez, 2003) faisant passer ces individus une fois fortune faite par l'activité économique à une conduite philanthropique qui n'est pas si désintéressée d'ailleurs qu'on la présente (Guilhot, 2006). La typologie de Carroll pose donc quelques problèmes pour analyser en profondeur les comportements des acteurs économiques. Elle semble réutiliser la vieille métaphore éculée de la pyramide<sup>27</sup>, dont la simplicité apparente présente comme logique et naturel un enchaînement qui est loin de l'être. On peut dès lors se demander s'il est possible de retenir une approche précisant les acteurs à sélectionner et les procédures à mettre en place, une définition procédurale, pour atteindre un certain type de RSE qui ne soit pas le reflet d'idéologies partisans mais d'un accord entre acteurs.

Nous définissons le concept d'idéologie ici de manière simple, comme un ensemble plus ou moins systématisé de croyances et d'opinions individuelles ou collectives influençant le comportement des individus. Nous comprenons ce concept dans un versant positif et négatif.

---

<sup>26</sup> Paul Veyne a montré combien l'évergétisme, i.e. la pratique des dons ostentatoire à la collectivité chez les élites romaines, était répandue (Veyne, 2005).

<sup>27</sup> La pyramide des besoins de Maslow en fournit un autre exemple.

L'idéologie possède des aspects positifs, quand elle « sert de base à la compréhension d'une communauté (Ricoeur, 1986 in Tenzer, 2007 : p 596). Nous ne cherchons pas à en juger mais à questionner ses excès d'évidence. Son versant négatif provient de sa propension à revêtir les traits de la scientificité pour mieux recouvrir les croyances discutables sur lesquelles elle se base (voir section 4.3).

Nous essayons ici de nous situer dans « une voie d'équilibre entre une ambition purificatrice qui viserait à extirper tout résidu d'idéologie et un accommodement relativiste qui aurait abandonné rien de moins que toute prétention à la vérité » (Tenzer, 2007 : p 596).

### **1.1.1.3 Une définition procédurale et plurielle – La RSE comme objet de débats conflictuels et de pratiques de lobbying**

L'approche procédurale cherche à définir quels types de processus il est nécessaire de mettre en place pour atteindre l'idée d'une RSE. Les approches procédurales sont généralement adoptées par les organismes certificateurs et normalisateurs<sup>28</sup> pour déterminer :

- Qui définit au sein ou en dehors de l'entreprise ce qui relève de préoccupations sociales et environnementales légitimes ?
- Quels systèmes de concertation, quelles institutions consultatives ou décisionnaires faut-il mettre en place ?

La question de la sélection des acteurs est une décision d'ordre éminemment politique (Benson, 1975) : Qui détermine les acteurs dont il est nécessaire de reconnaître la légitimité institutionnelle et la représentativité<sup>29</sup> ?

- Envers qui les entreprises sont-elles responsables et qui définit ces acteurs ?
- De quoi les entreprises sont elles responsables et qui définit ces responsabilités ?

L'acte de définir, de catégoriser, de nommer est un acte de pouvoir. Définir les frontières d'une notion c'est aussi lui attribuer un centre et une périphérie, une position de référence, qui implique certaines opérations de pouvoir (Parker, 2003). Dans un sens, ce travail de

---

<sup>28</sup> Comme l'ISO. Ces organismes ont été assez prolixes en matière de RSE et de Développement durable (section 3 : les outils de la RSE / DD)

<sup>29</sup> En France, ce sont les « partenaires sociaux » dont la représentativité est définie par l'Etat, qui négocient le social à l'intérieur de l'entreprise (Andolfatto, Labbé, 2000). De nombreuses pratiques de RSE s'effectuent cependant sans la concertation avec les partenaires sociaux : de nombreux codes de conduite, accords sur la diversité, sont signés sans la consultation et l'accord de ces acteurs.

définition des acteurs n'est pas exempt de mécanismes de domination entre les acteurs. Les acteurs dominants d'un secteur cherchent à peser pour imposer leurs points de vue. La RSE se conçoit-elle comme centrée autour des pratiques volontaristes d'entreprise, comme la définit la Commission Européenne ? Ou bien est-elle le produit de luttes sociales comme y invitent certains mouvements sociaux ?

En fait le caractère fragmenté des notions de RSE et de Développement Durable résulte de débats contradictoires ou de luttes de nature idéologique, à la fois réunissant et opposant les différents « acteurs » du mouvement de la RSE et du développement Durable :

« En plus d'être un vecteur d'innovation, le développement durable fait débat. C'est précisément par les débats qu'il suscite, ou dont il renouvelle les termes, qu'il s'ancre dans les préoccupations des personnes, qu'elles soient pour ou contre lui (...). On peut en dire ce qu'Ulrich Beck dit de la mondialisation : « la résistance à la mondialisation parachève la mondialisation par les moyens de la résistance », « la résistance au programme néolibéral de mondialisation oblige les citoyens du monde à définir leur propre programme de mondialisation » (Beck, 2003). En d'autres termes, c'est en confrontant le développement durable au débat contradictoire, en en faisant tout sauf une nouvelle religion ou idéologie, qu'on pourra escompter un avancement ou un dépassement du concept » (Allemand, 2007 : p 183).

La RSE et le DD sont des thématiques dont de nombreux acteurs se sont aujourd'hui emparés. Leur étendue a généré un certain nombre de réticences :

« C'est un nouveau concept dans une longue liste de modèles de développement qui ont fait faillite ; il a une prétention à répondre simultanément à la crise écologique et à la crise sociale ; il a d'abord été pris en charge par des mouvements de protection de la nature qui privilégient une approche écologique » (Veyret, 2006 : p 67).

Ces acteurs ne disposent pas tous des mêmes moyens d'expression, de reconnaissance et de financement de la part de pouvoirs publics<sup>30</sup>, d'accès à l'espace public, aux colloques, aux publications. « Les groupes dominants manœuvrent pour exercer leur influence, voire s'assurer le monopole de l'expression publique légitime, alors que d'autres groupes en sont exclus et se battent pour leur reconnaissance » (Laville, Sainsaulieu, 1997 : p. 55). Le rôle

---

<sup>30</sup> La place que la Commission Européenne accorde aux différentes parties prenantes par exemple dans le processus de construction européenne de la RSE. La place centrale donnée aux industriels dans la communication de Mars 2006 de la Commission sur la RSE est sans équivoque sur ce point : [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/fr/com/2006/com2006\\_0136fr01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/fr/com/2006/com2006_0136fr01.pdf)

des différents « think tank » ou cercles de réflexion<sup>31</sup> (Dixon, 1998) dans le développement et la définition de la RSE est ainsi très important.

Le modèle dominant de RSE qui en résulte a tendance à marginaliser les voix discordantes, qui sont d'une certaine manière noyées<sup>32</sup> sous le flot de ces écrits. Notre recherche se doit donc d'avoir présent à l'esprit ces éléments, afin d'analyser avec le recul nécessaire les différents éléments rencontrés. Les principaux désaccords entre acteurs portent sur le contenu et l'étendue de cette responsabilité, sur les modalités permettant de la définir, mais aussi de l'implémenter, c'est-à-dire d'en assurer l'exercice et d'en vérifier l'application. La signification pratique de la notion de RSE ne pouvant se déduire de spéculations sur ses formulations, c'est dans les déclinaisons pratiques des dispositifs de mise en œuvre de la RSE que nous chercherons maintenant à essayer de clarifier la notion. Nous prenons l'exemple du collectif de l'éthique sur étiquette en France (voir ci-dessous) et l'affaire<sup>33</sup> qu'elle a suscitée.

#### **1.1.1.4 L'exemple du collectif éthique sur étiquette et la Clean Clothes Campaign**

Fondé en 1995 par Pascal Errard<sup>34</sup> sur demande d'Artisans du Monde, le Collectif de l'Éthique sur Étiquette (désormais ESE), rassemblant plus d'une cinquantaine d'associations, de syndicats et d'ONG, souhaitait améliorer les conditions de travail chez les sous-traitants de la grande distribution française en s'appuyant sur la responsabilité qu'à leurs yeux les distributeurs avaient dans cette affaire. Une première rencontre infructueuse a lieu en 1996 avec les représentants des enseignes de la grande distribution pour traiter ses problèmes : « les distributeurs ont expliqué qu'il n'existait pas de lien juridique entre eux et leurs fournisseurs et que donc les conditions sociales ne relevaient pas de leur responsabilité légale. » (Extrait de l'entretien avec P. Errard). Le collectif lance alors une campagne de dénonciation médiatique des conditions de travail chez leurs fournisseurs. La nouveauté de

---

<sup>31</sup> Voir notamment l'IMS Entreprendre pour la cité <http://www.imsentreprendre.com> qui à travers son action et ses publications véhicule un certain type de vision de la RSE, différent de celui d'autres cercles de réflexion plus proche des milieux altermondialistes par exemple.

<sup>32</sup> Voir les analyses de H. Marcuse sur ce point in (Walzer, 1995 : p 198) : le pouvoir (accès aux médias) et les ressources (publicité, marketing, communication) à disposition de certains acteurs leur permet de développer une communication abondante qui distord l'espace public en leur faveur.

<sup>33</sup> Nous utilisons le terme d'affaire dans le prolongement des développements de Boltanski (1993 : p 95) : « L'affaire est aujourd'hui une de formes sociales dont disposent les gens pour s'opposer ou se lier. C'est une forme dans laquelle se coule un processus événementiel prenant appui sur le dévoilement d'une souffrance : pour faire une affaire il faut disposer d'un malheureux, qui devient la cause d'engagement ».

<sup>34</sup> Nous avons interviewé Pascal Errard (fondateur du collectif), Martine Roy (CFD chargée du textile), Philippe Pinglin (représentant CFDT auprès du collectif à partir de 2002), Thierry Dedieu (représentant CFDT auprès du collectif jusque 2002, Alain Reners pour Auchan.



ces pratiques en France leur assure un certain succès à l'époque. Certains distributeurs changent d'attitude et reconnaissent les efforts à faire. Auchan entame en 1997 un partenariat officiel avec le collectif, qui lui permettra de développer sa politique d'audit social des fournisseurs. Le partenariat prendra fin<sup>35</sup> en 2002 après qu'Auchan ait réalisé que le collectif essayait de développer les syndicats chez leurs fournisseurs. Les subventions accordées par le fond européen au collectif seront suspendues peu de temps après, réduisant drastiquement les moyens du collectif qui subsiste encore aujourd'hui. C'est Olivier Chabrol qui essaie depuis 2004 de le faire « renaître de ses cendres » en quelque sorte.

Le collectif ESE était lui-même membre d'un réseau plus large, la Clean Clothes Campaign, fédérant des initiatives européennes similaires émanant d'associations, d'ONG et de syndicats. Il a étroitement travaillé avec des membres de la Clean Clothes Campaign, où les syndicats de travailleurs occupaient une place centrale. Un représentant<sup>36</sup> de la Confédération Européenne des Syndicats nous a ainsi expliqué, au cours d'un entretien, comment à Bruxelles au milieu des années 1990 des membres de la Clean Clothes Campaign avaient été conseillés par des membres de l'administration Clinton. Ceux-là même qui avaient favorisé l'émergence de mécanismes de certification privés aux Etats-Unis dans le secteur textile au début des années 1990 (Bartley, 2003). Suite aux restrictions budgétaires touchant l'inspection du travail américaine, l'administration Clinton avait encouragé l'émergence de ces mécanismes pour faire respecter la législation américaine et se substituer à une inspection du travail qui n'avait plus les moyens de remplir sa tâche dans une industrie textile américaine mondialisée (Bartley, 2003).

### **1.1.2 La notion de RSE : une notion valise de plus ?**

Le terme de concept ombrelle revient de temps à autre pour qualifier cette notion. La particularité du « concept ombrelle » est d'abriter en son sein des revendications variées et parfois totalement contradictoires. Les exemples ne manquent pas :

- le principe de précaution (Ewald & ali, 2001)

---

<sup>35</sup> L'histoire semble plus complexe. Nous la simplifions ici pour les besoins de la thèse. Les cadres d'Auchan avaient connaissance depuis longtemps de ces pratiques (confirmé par un membre d'Auchan). Elles auraient servi de prétexte à la rupture du partenariat, une fois la notoriété du collectif et le soutien populaire retombés.

<sup>36</sup> Patrick Itschert

- les droits de l'homme<sup>37</sup> (Gauchet, 2002)
- la société (Spector, 2001)
- l'opinion publique

Il serait ici aisé de multiplier les exemples. Ces notions ont chacune en commun le fait d'être difficilement saisissable : derrière l'illusion d'une fausse évidence et de son attrait se cache une notion qui se dérobe le plus souvent au moment où on croit la saisir. Pour en revenir à la RSE, des différences radicales existent entre conceptions minimalistes et maximalistes que la notion peut revêtir, en fonction des convictions des acteurs et des positions idéologiques défendues. Cette notion est devenue, sous bien des aspects, une sorte de test de Rorschach moderne. Invoquée comme thématique globale dans de nombreux colloques, elle permet à chacun<sup>38</sup> de développer un mélange de conceptions personnelles, croyances, valeurs morales autour du rôle des entreprises, de l'Etat et de la société civile dans la société moderne. Les politiques la brandissent tout en s'en méfiant, certains universitaires l'emploient mais soulignent la difficulté de s'en servir. Le poids idéologique de la notion nous paraît ici important.

En bref, la RSE semble d'une plasticité à toute épreuve : comme toute notion populaire, elle doit son succès à son ambiguïté. Chercher à la définir tient par bien des aspects d'une gageure : floue, ambiguë, chatoyante, protéiforme, les qualificatifs ne manquent pas. Plus de 250 définitions différentes de la RSE (CSR) ont été recensées (Habisch & ali, 2004). Homonyme au sens aristotélicien du terme, la notion fait l'objet d'affrontement sur les valeurs, d'une construction progressive au centre de polémiques. Ces débats ont un point commun, celui de faire référence à des conceptions particulières du fonctionnement de l'économie.

### **1.1.3 Les différentes interprétations du mouvement de la RSE : les liens avec le capitalisme**

Le mouvement de la RSE a donné lieu à de nombreuses interprétations. Pour certains, il est la dernière idéologie managériale (Allouche, Huault, Schmidt, 2004), un énième mouvement

---

<sup>37</sup> Les Droits de l'homme ne sont qu'une des composantes de la notion de RSE, d'où la difficulté à la saisir.

<sup>38</sup> Nous avons pu assister au cours de ces trois années de thèse à certaines conférences où les chercheurs profitent de cette thématique globale de RSE pour faire passer des convictions (politiques et morales) personnelles.

de récupération de la critique, ou « d'endogénéisation de la critique » par le capitalisme pour reprendre les analyses de Boltanski, Chiapello (1999). Pour d'autres, ce mouvement semble potentiellement capable de réformer les pratiques du capitalisme.

### **1.1.3.1 Le mouvement de la RSE et le capitalisme**

Les analyses de Boltanski et Chiapello (1999) montrent que la principale force du capitalisme est de savoir réutiliser les critiques, sociale ou artiste, qui lui sont adressées pour les intégrer dans ses fondements. Le mouvement contemporain (de la fin des années 90 pour les auteurs) de critique du capitalisme pour Boltanski et Chiapello se caractérise par une critique centrée autour des méfaits du libéralisme, de la mondialisation et de la marchandisation de la société. Le terme de capitalisme recouvre un ensemble de conceptions très diverses. Le capitalisme fait référence en général à un système économique dans lequel les moyens de production sont rattachés à des droits de propriété. Ils donnent droit au profit résiduel de l'activité économique. Les investissements, la distribution des biens, des revenus et de la production sont effectués par le truchement de l'économie de marché. Le tryptique autour duquel le système s'organise est constitué de :

- la propriété privée
- la concurrence pure et parfaite
- la maximisation du profit

L'Etat y est le plus souvent défini par opposition, comme recevant tout ce qui ne peut être accompli en respectant les critères de ce système. Dans la théorie du laissez-faire il doit se limiter à la plus petite taille possible, en général celle des fonctions régaliennes. Nous noterons ici que différentes formes de capitalismes existent, avec une intervention de l'Etat plus ou moins importante oscillant entre un capitalisme anarchique défendu par une frange d'individus – « les évangélistes du marché » (Dixon, 1908)- d'un capitalisme d'Etat (dont la Chine contemporaine fournit un assez bon exemple). Boltanski et Chiapello (1999) le définissent comme « une exigence d'accumulation illimitée du capital par des moyens formellement pacifiques ».

Différentes interprétations historiques du capitalisme se sont succédées et continuent de s'opposer. En y regardant plus attentivement on remarque que la critique des systèmes économiques est récurrente. Cette critique a pu revêtir des formes différentes, être portée par

des acteurs divers, en se référant à des formes d'organisations spécifiques. Nielsen (2005) distingue différents types d'optimisation contrainte sur lesquels les analyses du capitalisme ont pu reposer : la petite entreprise familiale pour A. Smith, l'entreprise oppressive et familiale pour Hegel et Marx, le modèle des réformateurs ascétiques pour M. Weber, l'analyse historique du capitalisme managérial pour Chandler, l'entreprise d'investissement capitaliste pour Friedman et Meckling et enfin les formes de coopération et de compétition simultanées pour les analyses postmodernes.

**Tableau 1.4 : Les organisations sur lesquels se basent les observations du capitalisme**

Période	Type d'organisation
XVIIIème siècle par Smith	La petite entreprise familiale (le boulanger)
XIXème Hegel et Marx	Forme d'entreprise oppressive et familiale
Fin XIXème début XXème Weber	Modèle de l'entreprise des réformateurs ascétiques
XXème Chandler	Analyse historique du capitalisme managérial
XXème Friedman et Meckling	L'entreprise d'investissement capitaliste
XXème Courant postmoderne	Diversité des formes de coopération et de compétition simultanées

Une partie de la critique actuelle du capitalisme (Michon 2007) nous semble centrée autour de la doctrine du néolibéralisme (Michéa, 2007). Celle-ci se pose comme la principale justification du capitalisme. Elle a pris une importance considérable auprès des institutions qui entourent l'activité des firmes.

### 1.1.3.2 Une critique du capitalisme appuyée sur la critique du néo-libéralisme

Les principales critiques contemporaines du capitalisme visent le néo-libéralisme. Une partie de ces critiques (Lordon, 2003 ; Dixon, 1998 ; Boltanski, Chiapello, 1999) tendent à montrer comment cette doctrine en provenance d'un cénacle d'idéologues, a réussi à s'imposer comme la doctrine économique dominante. Elle a été relayée par tout un réseau promotionnel d'institutions, de fondations, mais aussi de chercheurs (Dixon, 1998).

Cette théorie est pourtant l'objet de controverses. Justifiée scientifiquement, elle est indiscutable pour certains (Ecole de Chicago). Pour d'autres, elle est un mythe basé sur des croyances, qui s'imposent en recouvrant la réalité (Baudrillard, 1985).

Veblen (Mesure, 2007) avait développé une critique en trois points de l'économie néoclassique<sup>39</sup> qui se mettait en place à son époque :

<sup>39</sup> Terme dont Veblen porte la paternité selon Hodgson (Mesure, 2007 : p 16) pour souligner la continuité plutôt que la rupture entre économie politique classique victorienne et l'école marginaliste autrichienne.

- une conception anthropologique trop étreiquée et abstraite de l'être humain assimilé à *l'homo oeconomicus* ;
- une démarche d'analyse de l'économie atemporelle, trop abstraite et trop statique et orientée vers la résolution de la question de l'équilibre général sur des modes de raisonnement exclusivement déductifs ;
- une analyse du marché comme une abstraction isolée de la société (Mesure, 2007).

Une telle approche froide et rationnelle de l'activité économique ne correspond pas du tout avec la vision d'un capitalisme animé par un ensemble de « sentiments moraux »<sup>40</sup>. Le capitalisme ne présente pas ce visage froid, individuel et désenchanté qui nous est souvent dépeint. Cette présentation est plutôt l'œuvre d'une longue tradition de sociologues, d'économistes et d'historiens (Illouz, 2006). Elle est une construction sociale en somme.

Pour Marx (Haber, 2001) le capitalisme contient en lui les germes de sa propre destruction, la baisse tendancielle du taux de profit condamnant le système à une recherche systématique d'innovations techniques qui finira par se heurter à la finitude des ressources physiques de la planète. Pour Habermas (1976) les crises cycliques de l'économie sont la manifestation des « contradictions inhérentes à un système de production socialisé pour des intérêts non universalisables » (p 215), les crises contemporaines n'étant que des manifestations annexes d'une crise générale inhérente au capitalisme.

**Tableau 1.5 : Différentes approches du capitalisme**

Auteurs	Analyse	Conséquences
Baudrillard (1985)	Le capitalisme est un mythe, une construction sociale.	Le mythe est plus fort que la réalité, il est inattaquable : il forme une véritable anthropologie.
Friedman	Le capitalisme est scientifique : l'étude de l'organisation de la production peut faire l'objet d'études scientifiques.	Seuls les arguments scientifiques comptent. Les présupposés normatifs inhérents aux théories économiques sont ignorés.
Lordon (2003)	Le capitalisme financier est une religion moderne. Un conatus financier aux effets prédateurs et déstabilisateurs sur d'autres formes d'organisation de la production (le capitalisme entrepreneurial)	L'imaginaire néolibéral travestit les causes des comportements économiques. Il faut mettre en place les institutions, obéissant à une politique normative, susceptibles de tempérer les différents conatus du capital.

Quelles que soient les définitions retenues, il est difficile de sortir du caractère parfois tautologisant des définitions du capitalisme se référant aux droits de propriété, qui renvoie à la liberté, elle-même s'appuyant sur le capitalisme. Rappelons ici que, dans les faits, le

<sup>40</sup> Pour reprendre le titre d'un ouvrage d'A. Smith « Théorie des sentiments moraux » (1759) bien moins souvent cité que celui de « La Richesse de Nations », déséquilibre sans doute à l'origine des erreurs d'interprétation dont son œuvre fait l'objet dans les théories de l'agence contemporaines (Cocker, 1990 ;

capitalisme théorique n'a jamais été réalisé, loin de là. Ce qui est observable en revanche, c'est le mélange de marchés et de dominations oligopolistiques en connivence ou en conflit avec des systèmes politiques avec lesquels ils sont en interaction.

L'interrogation de la nature du capitalisme et de ses effets sur la société semble être récurrente. Ce qui semble varier concerne plus le niveau de critique de ce système (les acteurs concernés par la critique) et le type de solutions préconisées. Une des dimensions centrales de la RSE contemporaine réside dans la critique ciblant directement les pratiques d'entreprises plutôt que le système économique en général. C'est moins le système de la propriété privée qui est critiqué que les conséquences de ce qui semble être une mauvaise gestion de l'entreprise. Les « problèmes » du capitalisme ne semblent plus provenir des contradictions inhérentes à un système économique, mais beaucoup plus de la configuration organisationnelle de la grande entreprise dans une économie qui est devenue mondialisée, ou plus précisément, dont la mondialisation s'est accélérée.

## **1.2 La nouveauté de la RSE ? Fondements et émergence des pratiques contemporaines**

Nous souhaitons maintenant aborder les fondements des pratiques contemporaines de RSE et de CSR pour en questionner la nouveauté et relativiser la portée que le contexte contemporain tend à leur donner. Plutôt que de multiplier les exemples pour étayer notre démonstration, nous avons choisi de mentionner un ou deux exemples à chaque fois pour interroger la nouveauté des pratiques contemporaines de RSE : le questionnement de l'activité économique, les pratiques philanthropiques, les mouvements sociaux, le commerce équitable, les mobilisations d'ONG.

### **1.2.1 La recherche de fondements en question ?**

#### **1.2.1.1 Quand fonder devient légitimer**

Pourquoi la question du fondement ? Pourquoi la question des origines revient-elle de manière lancinante dès qu'on aborde la thématique de la RSE ? Chercher à fonder une thématique, n'est-ce pas contribuer implicitement à la légitimer, à fournir une valeur, une assise conceptuelle ou empirique à un sujet ? La plupart des histoires sur les origines servent

des intérêts contemporains bien spécifiques ou finissent par rentrer dans d'autres grands schémas de manière plus ou moins voulue. Elles contribuent à asseoir la légitimité de ces récits et des pratiques contemporaines (Castelli, 2006 : p 674). Fonder les pratiques de RSE dans certains mouvements sociaux ou bien dans le volontarisme de dirigeants d'entreprises, pour prendre les deux exemples les plus communément repris, n'a pas les mêmes conséquences. Chercher à fonder une notion c'est lui fournir une assise solide à partir de laquelle la notion va ensuite pouvoir se développer. Le risque en matière de fondement est de se baser sur des sources insuffisantes ou tronquées qui produisent à la fin une vision biaisée ou « policée » de l'histoire (Ferraton, 2007).

### **1.2.1.2 Le questionnement de l'activité économique : une pratique ancienne**

« Il nous faut l'éclairage d'une distanciation critique pour comprendre les textes de l'antiquité sans tomber dans des pièges interprétatifs. Car ces textes étaient cryptés à dessein pour ceux qui étaient capables ou avaient le droit de les lire. Par exemple, le mythe de Narcisse doit être débarrassé d'une vision trop subjective, etc. Au-delà de la discontinuité des approches, l'ensemble procède d'une cohérence de fond, celle de montrer en quoi, à cette époque, la philosophie, la politique et la religion étaient étroitement liés » (Jerphagnon, 2006).

Le questionnement de la sphère économique et de ses conséquences sur l'homme et son environnement naturel est ancien. Aristote déjà à son époque s'interrogeait sur les buts de la chrématistique (de *khrema*, la richesse, la possession) que l'on pourrait définir aujourd'hui comme l'art de s'enrichir (voir encadré ci dessous).

#### **Encadré 1.2 : Aristote et la chrématistique**

Aristote en distingue deux formes : la chrématistique naturelle ou nécessaire et la chrématistique commerciale. La première correspond à l'utilisation raisonnée du travail des esclaves pour s'auto suffire. Elle vise le nécessaire approvisionnement de la famille et de la maison (*oikos*, la maison et *nomos*, loi : l'économie comme les lois pour gérer la maison): gérer en bon père de famille en faisant preuve de *phronesis*, i.e. de sagesse, d'actions raisonnées, pondérées. La seconde est une déviance de la première forme, où l'accumulation des richesses devient la fin en soi : elle est une activité contre nature qui déshumanise ceux qui s'y livrent. L'usure crée de l'argent à partir de l'argent, ce qui est condamnable d'un

point de vue philosophique<sup>41</sup>. Aristote lie cette sphère de la chrématistique à l'ensemble des stratégies visant un accroissement du pouvoir politique et la condamne en tant que telle (Ethique à Nicomaque). Cette spirale infinie d'accumulation de richesses sans autre but qu'elle-même est, dans sa version moderne, celle d'un management tendu par la réalisation d'un insoutenable 15% de rentabilité (Martinet, 2005).

Nous pourrions ainsi multiplier les exemples de ce type, mais ce serait nous écarter de notre objet de recherche. Le contraste en tout cas est saisissant avec notre époque contemporaine où les capitaines d'industrie sont devenus des héros modernes d'un culte de la performance (Ehrenberg, 2003). Le poids de l'économique dans les relations sociales est devenu si important qu'il semble qu'on éprouve le besoin de réintroduire sous la forme d'un discours alternatif ou compensatoire ce qui autrefois était contenu au sein d'une pensée plus équilibrante, telle celle développée par Aristote.

### **1.2.2 Les thématiques de RSE portées par une multiplicité d'acteurs et d'institutions**

Pouvoirs publics, syndicats, dirigeants, universités, associations ou mouvements religieux, les thématiques de RSE ont été et sont portées par une multiplicité d'acteurs, dont certains sont plus souvent mis en avant que d'autres. D'un côté, la « société civile » semble être à l'origine des pratiques de RSE. D'un autre côté, le volontarisme des entreprises (dirigeants éclairés) est mis en avant. Nous essayons de montrer que la nouveauté de ces deux sources principales est questionnable.

#### **1.2.2.1 Mouvement sociaux : premiers mouvements consuméristes et coopératives de consommation**

La nouveauté de certains mouvements sociaux contemporains (ONG, associations) est parfois mise en avant pour justifier le caractère innovant des phénomènes de RSE. Les références à ces mouvements sont nombreuses : le cas de Kasky contre Nike, les campagnes de boycott de grandes firmes (voir section 3.1) Il est même souvent fait mention de nouveaux mouvements sociaux (voir 3.1.3). Ces derniers protestent contre des formes d'injustice et d'aliénation en apparence extérieures à la lutte des classes, ou du moins pas

---

<sup>41</sup> C'est du moins la position d'Aristote qui sera reprise ensuite par l'Eglise catholique, avant que cette dernière ne fasse évoluer sa doctrine en la matière, et d'autres penseurs notamment Marx qui dénoncera les



directement liées. Ce sont les luttes féministes, antiapartheid, écologistes, consumérisme, mouvement régionaliste et étudiant. Les entreprises sont régulièrement dénoncées pour discrimination à l'embauche, pour des pollutions générées par leurs activités de production, ou au sujet de la sécurité de leurs produits. En 1967 des groupes communautaires issus des minorités raciales s'invitent à l'assemblée générale des actionnaires d'Eastman Kodak (Pesqueux, Damak, 2004) et placent à l'ordre du jour les problèmes de chômage massif dont ils sont victimes.

Les formes anciennes de mobilisation sociales seraient caractérisées par des revendications traditionnelles centrées autour du monde du travail et de la lutte des classes. Revendications salariales, protection sociale. Cette interprétation ne fait pas l'unanimité en sociologie. Crossley (2003) voit un lien de filiation entre anciens et nouveaux mouvements. Il mobilise les idées du philosophe Jürgen Habermas (1982) sur le déplacement de la crise du système capitaliste. La crise du système ne se manifeste plus tant dans les sphères productives de l'économie que dans les sphères socioculturelles sur lesquelles l'économie marchande a de plus en plus prise. Les nouveaux mouvements sociaux ne sont, dans cette optique, que les dernières manifestations en date de crises inhérentes au capitalisme qui s'étendent hors des sphères économiques traditionnelles. Si les mouvements de protestation revêtent des formes différentes, c'est que la crise du système s'est déplacée, tandis que l'origine reste la même pour Habermas.

Il est difficile de dater précisément l'apparition des premiers mouvements consuméristes, en France comme aux Etats-Unis. La surexposition médiatique des mouvements contemporains consuméristes tend à accréditer leur caractère de nouveauté, alors que ces pratiques sont anciennes. Micheletti (2003) considère le mouvement des abolitionnistes britanniques en 1791 de boycott du sucre issu des plantations esclavagistes comme un des premiers mouvements d'ampleur dans le monde. A cette époque, seule une fraction de la population avait le droit de vote et le parlement était dominé par des intérêts esclavagistes britanniques : le rejet catégorique<sup>42</sup> par le Parlement britannique des mesures contre l'esclavage a été le catalyseur de ce mouvement de boycott, qui en moins de deux années fit diminuer entre plus du tiers et la moitié de la consommation de sucre (Robinson, 2006 : p 217). A la fin du 19<sup>ème</sup>

---

conséquences de cette âpreté au gain, cette soif de l'or : « *auris sacra fames* ».

<sup>42</sup> La concurrence des autres puissances étrangères n'ayant pas aboli l'esclavage était l'argument principal mis par les moins radicaux des antiabolitionnistes pour rejeter les propositions, tandis que les plus radicaux s'appuyaient sur les thèses racistes « classiques » mettant en avant la nécessité d'occuper les esclaves pour leur éviter de tomber dans l'alcool, le crime, la prostitution. Ces thèses sont assez semblables à celles mises en avant aujourd'hui à l'égard du travail des enfants (Delalieux, 2007a)). Nous remercions ici Anne Dietrich qui nous a suggéré le parallèle entre les deux mouvements au cours d'une discussion informelle.

siècle (1898-1919) un mouvement puissant anti sweatshops<sup>43</sup> émerge aux Etats-Unis sous les auspices de la ligue nationale des consommateurs et de sa campagne du label blanc (Robinson, 2006 : p 202). Le mouvement cible les ateliers clandestins implantés sur le territoire des Etats-Unis. La montée en puissance des syndicats américains à partir de la fin des années 1930 permettra la disparition de ces ateliers clandestins, l'action syndicale remplaçant ou prolongeant les stratégies des consommateurs (Robinson, 2006). Les premières coopératives et mouvements autour du commerce équitable voient le jour au XIXème siècle en Angleterre (1844 avec la Rochdale Pioneers Equitable Society) et en France (en 1833 à Lyon avec la première coopérative de consommation baptisée commerce véridique et social) (Chanteau, 2006). Le but à l'époque est de soutenir un mode de production alternatif au régime capitaliste industriel, plus soucieux des conditions sociales de production.

Dans les années 1980, les mouvements de contestation s'accroissent, syndicats, associations, pouvoirs publics locaux, universités ou églises dénoncent ou boycottent des entreprises. Banques, compagnies minières et pétrolières sont l'objet de campagnes de dénonciation, de boycott d'achat ou d'interpellations en assemblée générale d'actionnaires. Ces formes diverses de mobilisations ciblant directement les entreprises constituent ce qui est aujourd'hui qualifié d'activisme<sup>44</sup> des parties prenantes. Si nous avons vu que ces formes de mobilisation sont anciennes (XIXème siècle pour les actions de boycott), leur recrudescence traduit pour certains observateurs un changement de stratégie pour contrer les mécanismes de régulation par le marché et l'ascendant néolibéral dans une époque où les syndicats de travailleurs sont faibles et les gouvernements parfois considérés comme soumis aux intérêts des actionnaires (Feher, 2006 : p 199).

### **1.2.2.2 Les initiatives volontaristes comme formes de néo-paternalisme**

Le développement du paternalisme au 19<sup>ème</sup> siècle semble partager des similitudes avec la RSE contemporaine, tant sur le plan de la controverse des motivations que sur celui du débat des partisans et opposants.

Le paternalisme, ou patronage pour reprendre son origine étymologique, a accompagné à la fois une volonté stratégique de préserver le capitalisme face à la montée du socialisme et du syndicalisme en même temps qu'une réelle volonté de la part de certains patrons

---

<sup>43</sup> Ateliers clandestins

<sup>44</sup> Stakeholder activism

d'amélioration des conditions de vie de leurs salariés (Ballet, De Bry, 2001). Différentes interprétations font débat sur les origines du paternalisme. D'un côté certains décrivent un patronat réactionnaire cherchant à contrer les premières initiatives syndicales et étatiques naissantes. De l'autre, ce serait un patronat éclairé qui aurait été guidé par des intérêts humanistes (Ballet, de Bry, 2001). La diversité des exemples rend périlleuses les approches visant à généraliser leur propos.

Les pratiques actuelles de certaines firmes s'inscrivent dans cette double interprétation et renforce la thèse d'un mouvement de type néopaternaliste. La justification du travail des enfants dans les pays du Sud par certains dirigeants d'entreprise nous paraît reprendre les grandes lignes de la rhétorique utilisée au XIXème en France<sup>45</sup> relevées par Ballet & De Bry (2001). L'usine ou la rue et ses dangers (rapine, prostitution) sont bien souvent présentés comme une alternative indépassable venant justifier, parmi ces deux maux, le moindre des deux. Des théorisations plus élaborées présentent comme naturelles la brutalité des premières phases de développement du capitalisme. Pour les pays pauvres, ce modèle de développement apparaît donc comme inévitable. Les grandes institutions internationales le présentent comme bénéfique à long terme (Balandier, 2003 ; Hugon, 2006).

D'un autre côté, l'augmentation de la communication des entreprises sur leurs pratiques de RSE est interprétée comme visant à contrebalancer les effets des délocalisations, qui coupent le lien traditionnel entre producteurs et consommateurs (Attarça, Said, 2005). Elles incitent certaines firmes à communiquer pour affirmer un ancrage territorial fort avec des projets de philanthropie ou de mécénat locaux. Cette affirmation de la capacité à s'autoréguler permet aussi aux firmes de montrer qu'elles n'ont pas besoin de législation pour être responsables. Dans les pays du Sud où les institutions juridiques et politiques sont peu développées, cette stratégie peut être clairement qualifiée de néopaternaliste.

### **1.2.3 Les pratiques contemporaines de RSE révélatrices du « moment libéral »**

Le développement des pratiques de RSE contemporaines semble correspondre assez fidèlement aux caractéristiques imposées par le « moment libéral » (Pesqueux, 2007 : p 31) : « au « vivre dans » un Etat souverain développé par la Philosophie des Lumières dans la lignée de penseurs grecs comme Aristote qui cherche à articuler démocratie et liberté au travers de la référence à la loi universelle et souveraine du peuple, se substitue le « vivre avec » les autres centré autour de l'idée de soustraire l'individu à toute soumission et

---

<sup>45</sup> Nous remercions Anne Dietrich ici pour la discussion éclairante que nous avons eue sur ce sujet.

d'articuler le particulier des intérêts avec l'universalité de la loi. Au concept de loi se substitue celui de norme, c'est-à-dire une auto-édiction de règles par un groupe social indépendamment de sa représentativité politique mais sur la base du critère d'efficacité [...] la question politique laisse place à la question éthique » (Pesqueux, 2007 : p 31). Il ne s'agit plus de réglementer, mais d'introduire des normes dans un marché qui serait susceptible de fonctionner autour du tryptique réputé supérieurement efficace de la libre<sup>46</sup> initiative, de la concurrence et de la transparence.

### **1.2.3.1 La prégnance de l'idéologie néolibérale**

Le développement de ces pratiques est inscrit dans le registre de fonctionnement des sociétés libérales. Pour les libéraux les régulations de marché doivent être accompagnées de leur corolaire bienfaisant, la philanthropie, s'évertuant à maintenir un lien social à côté des conséquences inhumaines du développement industriel (Laville, Sainsaulieu, 1997 : p 344). Initiatives privées d'individus cherchant à prendre en charge l'intérêt général en fonction de la compréhension qu'ils s'en font ou que leur communauté d'appartenance en a, ces pratiques traduisent le devoir, et non l'obligation, qui incombe aux individus de prendre en charge l'intérêt collectif. Les individus s'autosaisissent des thématiques de RSE, car il en va de leur responsabilité. Ce principe de responsabilité joue à plein dans les sociétés libérales : il ne faut pas attendre de la puissance publique qu'elle accomplisse des tâches que nous pouvons effectuer.

#### **Encadré 1.3 : Libéralisme et néolibéralisme**

Le libéralisme est assez difficile à définir : il est utilisé à des fins tactiques par chacun, présenté dans sa version optimiste pour le défendre ou dans une version étriquée pour l'attaquer. Originellement philosophie politique (Manent, 1987), sa vision du monde lui commande d'aménager et de garantir la liberté de ceux qui vivent dans la cité. Ni anarchisme ni étatsisme, le libéralisme politique se définit par la négative, selon le principe de la subsidiarité publique. L'Etat ne doit en effet jamais accomplir ce que d'autres pourraient faire à sa place : il faut trouver le juste milieu entre dépérissement et déification de l'Etat. Le libéralisme est réputé aboutir à la démocratie et pacifier les rapports humains (Manent,

---

<sup>46</sup> Au sens d'absence d'entraves et non en termes de capacités réelles d'initiatives. Cette focalisation sur les versants négatifs de la liberté (absence d'entraves) plutôt que sur le versant positif (capacité réelle, physique, intellectuelle, géographique des individus), est caractéristique des doctrines libérales économiques contemporaines (Michéa, 2007).

1987) : le principe de l'égalité devant la loi, le respect des libertés individuelles, d'expression et d'association sont nécessaires pour un plein exercice de la démocratie. Il devient une doctrine économique par la suite, selon certains en réaction au colbertisme, et se fonde sur le marché, la libre concurrence et l'initiative privée pour lutter contre les contraintes considérées comme nuisibles d'un étatisme excessif. Le risque est de tomber dans un laissez faire pourtant contraire aux idéaux politiques du libéralisme. Le recouvrement contemporain du libéralisme politique par le libéralisme économique pose cependant un certain nombre de problèmes (Pesqueux, 2007). Pour Michéa (2007) l'expansion universelle de l'économie et de la production de biens matériels est au centre de la pensée libérale moderne. Cette pensée s'est développée en discréditant durablement l'idée que la politique aurait pour fonction d'instaurer le règne du bien. Ce scepticisme dogmatique du libéralisme refuse au nom de la liberté de hiérarchiser les fins que poursuivent les hommes. Le lieu d'équilibre des volontés individuelles se fait alors sur le marché, dépourvu de dimension morale dans ce modèle, en dépit des nombreuses critiques insistant sur la dimension éminemment morale de l'économie politique (Sen, 2002 ; Duval, 2003).

Le néolibéralisme reprend les principales thèses du libéralisme en les poussant parfois à l'extrême. La période actuelle serait marquée par l'importance de la logique libérale, devenue une véritable idéologie moderne, suite à l'extension de la sphère marchande d'un côté et la multiplication des conflits nés du relativisme moral moderne (Michéa, 2007). Plus qu'une théorie économique ou politique, le libéralisme est devenu une véritable anthropologie inspirant les comportements des individus (Laval, 2007).

Sources : article de l'Encyclopédie Universalis sur le libéralisme par Francis Balle, Wikipédia<sup>47</sup>, Manent (1987), Pesqueux (2007), Michéa (2007), Laval (2007), Dufour (2007).

## **1.2.4 Critiques des fondements de la RSE : sortir des pratiques micros de RSE pour atteindre le cadre macro politique de la RSE**

### **1.2.4.1 La critique des fondements : éviter le récit libéral des origines de la RSE**

Les thématiques et pratiques de RSE ne semblent pas fondamentalement nouvelles. Nous avons montré que les pratiques de boycott, de dénonciations médiatiques, d'interpellations

---

<sup>47</sup> Nous faisons référence ici à cette source en tant qu'outil de première approche. Conscient des dérives du site, nous avons systématiquement confronté les données qui en sont issues à d'autres sources (livres, encyclopédie) avant de les réutiliser.

publiques aux AG d'actionnaires sont anciennes (aux Etats unis depuis le début des années 1960 au moins). Les formes d'organisations (associations, ONG) qui ont pu se saisir de ces thématiques sont encore plus anciennes. Les organisations totalement dédiées à un combat particulier sont apparues à la fin du XVIIIème siècle pour Charnovitz (2002). Les premières formes de commerce équitable sont apparues au XIXème siècle (Chanteau, 2006). Les mobilisations sociales sont elles aussi non seulement anciennes mais diverses. Une définition large de ces dernières inclut même certaines pratiques de lobbying. La focalisation sur un type mouvement social autour des régulations de marché (mouvement consumériste, ONG) va dans le sens de la construction d'un récit spécifique des origines de la RSE. Il légitime le discours libéral des origines de la RSE.

Une question persiste néanmoins : que cachent les quelques pratiques et discours d'entreprises relevés çà et là pour justifier l'émergence du courant de la RSE et ses fondements ? Est-ce l'arbre qui cache la forêt (Jones, 1996) ? Une façade de convenance cherchant à légitimer un régime d'exploitation économique ayant peu changé ? En ce sens, la RSE serait le « dernier avatar idéologique d'un système en voie avancée de globalisation [...] la RSE et son paravent politiquement correct du développement durable illustre la formidable capacité du système à l'autorégulation comme substitut à une régulation publique globalisée absente et comme outil supplémentaire de création d'avantage concurrentiel. » (Allouche, Huault, Schmidt, 2005)<sup>48</sup>. Elle viserait à éviter une régulation plus contraignante (Plihon, 2003), grâce à une stratégie de relation publique efficace (Robinson, 2006).

#### **1.2.4.2 Le cadre macropolitique de la RSE**

Certains (Pesqueux, 2004, 2007) affirment depuis bien longtemps la nécessité d'aborder les phénomènes de RSE au travers du cadre macropolitique plus large qui sous tend ces pratiques et leur donne sens. Ces demandes semblent rarement écoutées car elles tendent à s'écarter du domaine principal de la gestion, centré autour du niveau micro des pratiques d'entreprises. Scherer & Palazzo (2007) proposent de prendre en compte le rôle politique des firmes dans les phénomènes de RSE. Les auteurs renvoient dos à dos les approches positivistes et postpositivistes de la firme. La première l'est du fait de son caractère instrumental et de sa vacuité normative, tandis que la seconde est discréditée du fait d'une forme de relativisme et d'utopie qu'elle contient. Scherer & Palazzo proposent d'adapter à

---

<sup>48</sup> Ces mêmes auteurs qui voient dans le développement de la RSE un phénomène d'homogénéisation à interpréter sous l'angle des théories néoinstitutionnelles (DiMaggio, Powell, 1983). Les entreprises en quête de légitimité adoptent des pratiques dictées par leur environnement institutionnel, suivant en cela des mécanismes d'isomorphisme mimétique.

partir de la théorie d'Habermas<sup>49</sup> sur la démocratie délibérative, un cadre politique englobant le rôle politique des firmes multinationales. Les auteurs cherchent à développer un cadre susceptible de domestiquer la rationalité économique par des institutions démocratiques mondialisées dépassant les Etats Nations. Ces derniers apparaissent eux-mêmes distancés par le processus de mondialisation. Les auteurs cherchent à circonscrire la rationalité économique des firmes multinationales par des processus démocratiques s'appuyant sur les ressources d'une société civile mondialisée capable de compléter les déficiences des Etats Nations au niveau de la régulation des processus économiques mondiaux. Les organisations de cette société civile (principalement des ONG) chercheraient non pas à prendre le pouvoir à la place des entreprises mais à obtenir qu'un discours public porté par elles viennent légitimer le questionnement de la rationalité des décisions économiques.

Le cadre choisi par les auteurs nous paraît discutable :

- du fait notamment de la minimisation du rôle que les Etats Nations jouent dans le processus de mondialisation de l'économie. Le dépassement des Etats Nations semble être une thématique à la mode en Europe cependant que leur rôle s'avère prépondérant (Lordon, 2003).
- du fait des limites inhérentes à la démocratie délibérative.

Pour la définir rapidement « la démocratie délibérative met la délibération en avant, en pouvant, à la limite, se passer de représentativité ». « La démocratie délibérative est ainsi considérée comme permettant la prise en compte des intérêts des groupes à l'origine du débat au nom de la société civile dans le contexte d'une coexistence pacifique » (Pesqueux, 2007 : p. 221 et 223). Le type de démocratie pose problème. Elle se réfère à une conception de la politique visant plus à établir un ordre et organiser la coexistence d'individus pacifiques, que de concilier les intérêts divergents entre opposants. La démocratie délibérative est ainsi souvent invoquée pour rendre effective l'importance croissante des régulations économiques décentralisées (Pesqueux, 2007 : p 230). Mais la portée que l'optimisme de ce cadre donne à l'activisme des ONG est problématique. Celles-ci sont considérées comme étant à l'avant-garde d'un mouvement de constitution d'une société civile mondialisée dans le prolongement du vieux rêve kantien d'un projet de société universelle. Cet activisme pourrait au contraire être interprété comme les signes avant-coureurs d'une forme de régression de la capacité des puissances publiques à réguler l'activité économique.

---

<sup>49</sup> Les auteurs s'appuient sur ce qu'ils qualifient de « deuxième » Habermas, ou plutôt ses écrits postérieurs à 1990. Ils rassemblent dans un tableau très générique des philosophes aux conceptions aussi éloignées qu'Habermas, Rawls, Dewey et Rorty.

Ce qui précède renvoie au cadre macro politique sous-jacent aux pratiques de RSE. Les acteurs politiques basent leur action sur un ensemble de représentations et de valeurs qu'ils essaient d'imposer dans la sphère politique.

L'activisme des parties prenantes gagnerait ainsi à être considéré au travers d'un cadre beaucoup plus large de mobilisation sociale. Il serait alors une stratégie visant à s'adapter au tournant néolibéral des sociétés et à retourner les mécanismes de régulation de marché comme « un pétard mouillé » contre l'idéologie néolibérale dénoncée par les ONG, une tactique parmi d'autres avec ses intérêts et ses désavantages. Neveu (2005) a rappelé combien les formes de mobilisations locales sont coûteuses en temps et en ressources, pour des effets finaux parfois peu significatifs. Une telle perspective aurait le mérite de questionner la pertinence et l'efficacité de ces formes d'activisme en soulignant les risques de dépolitisation des conflits sociaux dont ils sont porteurs.

### **1.3 Une ambiguïté au service des débats et conflits entre acteurs**

Nous avons estimé nécessaire d'étudier le contexte institutionnel et politique au sein duquel le mouvement de la RSE prend forme. L'analyse historique du mouvement associatif et coopératif (voir section 3.1) illustre l'importance du processus d'interaction entre associations et pouvoirs publics : les pouvoirs publics agissent sur les associations par le biais du statut associatif qu'ils définissent et des financements qu'ils accordent. « Les interactions entre associations et pouvoirs publics se traduisent par des dotations en moyens dont les critères et les canaux d'attribution varient considérablement dans le temps et l'espace » (Laville, & ali, p 84). Mais les associations en retour participent à l'évolution des régulations publiques, par leurs actions et les débats démocratiques qu'elles suscitent. L'exemple de la récente loi<sup>50</sup> sur le commerce équitable en France illustre ce point.

Nous présentons une partie du contexte institutionnel européen d'émergence des thématiques de RSE. Nous commençons par en mentionner les dates clés **(1.3.1)** pour la RSE avant de présenter le Forum de dialogue Multistakeholder<sup>51</sup> **(1.3.2)** qui s'est déroulé à l'échelle

---

<sup>50</sup> En limitant le commerce équitable aux échanges Nord-Sud, le législateur n'a pas écouté les revendications de nombreuses ONG qui souhaitaient inclure les relations Nord-Nord dans les échanges concernant le commerce équitable (voir annexes 13 : le commerce équitable) pour peser sur les conditions de production déplorables en Europe. Les associations font référence aux conditions imposées aux fournisseurs de la grande distribution notamment. De manière plus générale les échanges Nord-Nord reste un point aveugle de la RSE qui se limite parfois de manière caricaturale au travail des enfants dans les pays du Sud.

<sup>51</sup> Pour la rédaction de ce paragraphe, nous avons assisté à plusieurs réunions publiques organisées par la Commission Européenne, par CSR Europe, effectué une recherche documentaire et mené plusieurs entretiens : P. Itschert (Fédération Européenne des syndicats) ? M. Roy (CFDT), T. Dedieu, C. Brodhag (MEDD), D. Gauthier (Président Commission NRE Medef).



européenne entre 2002 et 2004. La description de ce forum nous permet de souligner l'importance des pratiques de lobbying dans le développement de la RSE (1.3.3) et les enjeux liés au développement du marché des outils de la RSE (1.3.4).

### 1.3.1 L'apparition de la RSE sur l'agenda politique de la Commission Européenne

L'apparition de la RSE sur l'agenda politique a été progressive. Ci-dessous, nous reprenons les principales dates qui en illustrent la dynamique. C'est Jacques Delors qui a contribué à placer les prémisses de la RSE en haut de l'agenda politique. En tant que président de la Commission Européenne de l'époque il publie un livre blanc<sup>52</sup> dont les conclusions préconisent l'adoption d'un modèle de développement économique différent, non pas en opposition au capitalisme mais dans ce qui apparaît avec le recul comme une sorte de troisième voie. Un modèle de développement qui tienne compte de l'environnement et des besoins qualitatifs de la société et qui permette de sortir du marasme économique de l'époque. Le rapport mentionnait déjà à l'époque la nécessité de s'orienter vers un modèle de développement durable, en rupture avec le modèle dominant préconisé par la commission jusqu'ici basé sur une exploitation des ressources naturelles et une sous utilisation de la main d'œuvre disponible. Delors préconisait un modèle d'action publique qui base ses décisions sur des indicateurs incluant les externalités négatives (sociales et environnementales) du modèle de production.

La reprise économique a sans doute participé à la relégation temporaire de ces thématiques avant qu'elles ne réapparaissent en 2000 au sommet de Lisbonne, puis dans le livre vert de la Commission Européenne de 2001. En 2002, la Commission lance le Forum Multi Stakeholder destiné à faciliter la mise en pratique des idées précédemment mentionnés en initiant le dialogue entre parties prenantes. Nous développons plus loin les résultats de ce forum.

**Tableau 1. 6 : Les dates clés de la RSE au niveau européen**

Date et événement	Portée
Livre Blanc de Jacques Delors (1993)	Conclusions du livre blanc sur la croissance, compétitivité et emploi qui préconise l'adoption d'un nouveau modèle de développement tenant compte de l'environnement, des besoins qualitatifs, et du niveau d'emploi.

<sup>52</sup> Souvent qualifié à tort de livre blanc sur la RSE. Il s'agit en fait du Livre Blanc de la Commission « Croissance, compétitivité, emploi » approuvé par le Conseil Européen le 11 décembre 1993 disponible sur : <http://www.ena.lu/mce.cfm>

Sommet de Lisbonne (2000)	La RSE est évoquée par la Commission Européenne pour la première fois à un haut niveau.
Création du centre CSR Europe (2000)	Réseau des plus grandes multinationales européennes. Groupe de pression en faveur d'une RSE européenne la moins contraignante possible.
Livre Vert de la Commission Européenne (2001)	Lancement d'un large débat incluant la société civile sur la RSE
Communications de la Commission Européenne (2002)	La commission publie les conclusions de ces échanges et annonce le lancement du forum MSH
Forum Multistakeholder (MSH - 2002-2004)	Forum réunissant politiques, acteurs économiques et de la société civile sur les thématiques de RSE, que les ONG quittent sans signer la déclaration commune finale.
Communication de la Commission Européenne (Mars 2006)	Après 2 ans d'attente, suite à la révision à mi parcours de la stratégie de Lisbonne, la Commission lance en termes diplomatiques une nouvelle impulsion en créant l'Alliance européenne pour la RSE dans laquelle les entreprises occupent le rôle central.  En termes moins diplomatiques, la Commission accède aux demandes de la DG entreprises et industrie et fait passer la RSE après les préoccupations relatives à la compétitivité internationale des entreprises.

### 1.3.1.1 La Commission Européenne

Une conception minimaliste du rôle de l'Etat semble s'être progressivement imposée au sein des principales institutions européennes et en avoir orienté les grandes décisions. Souvent qualifiée de néolibérale, cette perspective est caractérisée par un contexte de désengagement de l'Etat, de privatisation des services publics (Courty, Devin, 2005). Composée de plus de 25000 fonctionnaires en 2003 (Courty, Devin, 2005 : p 48), l'administration de la Commission Européenne est de loin la plus importante des différentes institutions de l'Union Européenne. Le président de la Commission est nommé par les gouvernements des Etats membres avec approbation du parlement européen. Les différents commissaires sont ensuite désignés par les gouvernements avec l'accord du président de la commission, puis auditionnés par le Parlement Européen, qui pourra choisir de les révoquer<sup>53</sup>. La Commission se réunit tous les mercredis autour de son président en « cultivant le secret de délibérations où le vote intervient peu » (Courty, Devin, 2005 : p 48).

Certains (Courty, Devin, 2005) considèrent que la construction européenne n'a pas été vraiment marquée par le leadership d'une institution sur l'autre : la Commission, le Conseil Européen et le Conseil des Ministres ont été successivement les organes dominants. En

matière de RSE en revanche c'est la Commission Européenne qui fixe le tempo. Il faut préciser ici qu'à l'intérieur de la Commission Européenne, différentes Directions générales (DG) arbitrent entre les sujets, à la manière des cabinets ministériels français (Courty, Devin, 2005). Pour la RSE, ce sont les DG industrie et les DG emplois et affaires sociales qui se sont opposées lors du Forum Multistakeholder sur les arbitrages à effectuer entre les demandes des différents groupes d'intérêts présents à Bruxelles. Le problème classique auquel se heurte la construction européenne est de savoir comment dépasser les discussions d'experts et la lutte entre les différents intérêts représentés pour atteindre une action politique globale. L'action doit être le reflet d'une opinion publique formée suite à une discussion rationnelle opérant dans le monde vécu (ou à défaut de l'opinion de ses représentants élus au Parlement européen) et non le résultat des pressions du système (Haber, 2001 : p 246). Le poids de la seconde chambre (représentants gouvernementaux) reste prépondérant dans l'orientation des politiques bruxelloises peu transparentes, « [...] figées dans l'institutionnalisation d'une bureaucratie inspirée de façon prépondérante par une idéologie néolibérale diffuse » (Haber, 2001 : p 245). Elle tranche avec les espoirs que la construction européenne avait pu susciter chez de nombreux observateurs, notamment la maîtrise des dynamiques économiques et culturelles liées à la mondialisation.

### **1.3.2 Le Forum Multistakeholder**

La Commission Européenne répertoriait plus de 700 groupes d'intérêt en 2004 (Courty, Devin, 2005 : p 80). Ces groupes représentaient des intérêts socio-économiques très divers. La construction européenne a eu pour effet d'accélérer la transnationalisation de ce lobbying sur une base européenne. Les secteurs industriels et agricoles ont été les plus prompts (années 1960) à se regrouper pour essayer de faire valoir leurs intérêts auprès des institutions européennes. La Confédération Européenne des Syndicats (CES) a suivi ensuite dans les années 1970. Pour comparaison, l'UNICE, son équivalent patronal, a été créé dès 1949. La capacité de ces différents acteurs à influencer les institutions européennes et à peser sur les décideurs varie grandement. Les organisations patronales sont en général bien organisées pour mener des actions collectives de lobbying sur les décideurs politiques et les différentes institutions. C'est aussi vrai au niveau français qu'au niveau européen (Offerlé, 2007).

Pour les ONG, acteurs dont la création est plus récente<sup>54</sup>, ce n'est que depuis peu que ces

---

<sup>53</sup> Rocco Butiglione a ainsi été révoqué par le Parlement Européen à l'automne 2004

<sup>54</sup> Greenpeace a été fondé en 1971 à Vancouver

organisations ont inclus dans leurs stratégies d'action le lobbying auprès des décideurs et des institutions européennes (Ryfman, 2004).

### **1.3.2.1 Les parties prenantes du Forum**

Le dossier de la RSE au niveau européen a connu de nombreuses péripéties et rebondissements depuis 2000 et l'appel du Conseil Européen de Lisbonne au sens des responsabilités des entreprises. Phases de négociations puis d'attente de se sont succédées, en fonction de l'impulsion que la Commission Européenne souhaitait donner au dossier. Plus précisément c'est la capacité des différentes Direction Générale (DG) emploi service, industrie ou commerce, à infléchir<sup>55</sup> la position de la Commission Européenne qui a orienté le processus. En faisant valoir leurs prérogatives auprès des commissaires européens, ces derniers ont essayé de pousser la Commission à arbitrer en leur faveur. Le représentant de la Commission Européenne présent aux négociations<sup>56</sup> ISO 26000 nous a indiqué que la timidité des positions européennes s'expliquait par le souci de préserver la compétitivité et les emplois des entreprises européennes face à la concurrence mondiale.

A partir de juillet 2002, la Commission Européenne a lancé un large Forum regroupant au sein d'une large plate forme les principaux acteurs de la RSE (annexes 6). Elle a sélectionné différents acteurs des thématiques de RSE : ONG, syndicats, institutions internationales, fédérations professionnelles. Ces groupes peuvent être considérés comme des groupes d'intérêt plus ou moins bien structurés, ordonnés et influents, réussissant à faire valoir leur point de vue et conception de la notion de RSE. Les moyens à disposition de ces groupes sont très divers. Les ressources financières dont ils disposent varient considérablement et influent sur les ressources matérielles et humaines à leur disposition. Elles règlent leur capacité d'organiser des événements sur ces thématiques, d'être présent à toutes les négociations mondiales, régionales, locales par le biais de représentants. Ces derniers possèdent des compétences d'expertise, de maîtrise de l'anglais, des techniques de rhétorique et de négociation qui varient grandement<sup>57</sup>. La capacité de ces acteurs à avoir de

---

<sup>55</sup> Nous avons mené un entretien avec Patrick Itschert, Secrétaire Général - Fédération Syndicale européenne Textile, qui suit de près ces mécanismes pour les syndicats Habillement-Cuir (FSE-THC), sur la politique de la Commission Européenne en matière de RSE.

<sup>56</sup> 3<sup>ème</sup> réunion internationale sur la norme ISO 26000, du 15-19 Mai 2006 à Lisbonne

<sup>57</sup> L'incapacité des pays du Sud, faute de moyens ou par choix, à se faire représenter lors de cette négociation ISO était criante. Mais plus encore, c'est la répartition des compétences matière, des négociateurs les plus expérimentés qui étaient choquante. Cette répartition semble obéir aux observations d'un économiste américain. Ce dernier remarquait non sans regret, comment ses étudiants les plus brillants, impatients de défendre les causes les plus nobles (orture, droits de l'homme, environnement) au début de leurs carrières finissaient inexorablement à travailler pour des causes beaucoup plus rémunératrices et moins nobles (lobby

l'emprise sur ces décisions politiques finales et donc fort inégale.

### **1.3.2.2 Association de dirigeants et RSE : CSR Europe, Business for Social Responsibility**

Les associations de firmes multinationales comme CSR Europe ou les associations de dirigeants figurent parmi les acteurs les plus influents auprès de la Commission Européenne en matière de RSE. Tout au moins, leur maîtrise des techniques de lobbying est impressionnante. Nous avons souhaité présenter quelques unes des principales initiatives émanant de réseaux de dirigeants d'entreprise ou d'industriels en matière de RSE et de DD. Nous décrivons ci-après CSR Europe et le modèle dont elle s'est apparemment inspirée, Business for Social Responsibility.

#### CSR Europe

Créé en 1995, à l'initiative de Jacques Delors alors président de la Commission Européenne, CSR Europe est une organisation à but non lucratif dont la mission est la promotion de la responsabilité sociale des entreprises. C'est un réseau de dirigeants d'entreprise, dont les buts sont de créer des liens et d'échanger des expériences sur la mise en pratique et le développement de la responsabilité sociale des entreprises. Les principales multinationales européennes (60) en sont membres ainsi que plus de 1400 entreprises à travers les 18 réseaux nationaux de CSR Europe. Le réseau national français de CSR Europe regroupe l'IMS<sup>58</sup> ainsi que l'ORSE<sup>59</sup>. Partenaire privilégié de la Commission Européenne en matière de construction de la politique européenne de RSE / DD, CSR Europe a été désigné comme l'acteur principal par cette même commission après sa communication de mars 2006 sur le sujet<sup>60</sup>. CSR Europe et ses membres promeuvent une RSE volontariste où les entreprises sont au centre des pratiques, au détriment d'autres catégories d'acteurs<sup>61</sup>.

#### Business for Social Responsibility<sup>62</sup>

Fondée en 1992, BSR est une association réunissant les firmes américaines soucieuses de développer des pratiques de RSE. Si BSR a commencé avec une cinquantaine de petites

---

pétrolier...) au fur et à mesure que les contingences de la vie (enfants, remboursement du crédit immobilier, divorce) venaient émailler leur existence.

<sup>58</sup> Institut du Mécénat Solidarité dont le président est Claude Bébéar.

<sup>59</sup> Observatoire pour la responsabilité Sociale de l'Entreprise

<sup>60</sup> [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/fr/com/2006/com2006\\_0136fr01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/fr/com/2006/com2006_0136fr01.pdf)

<sup>61</sup> La charte de la diversité développée par l'IMS en fournit une bonne illustration

<sup>62</sup> <http://www.bsr.org>

entreprises membres en 1992 (dont Ben & Jerry's), aujourd'hui le chiffre d'affaire cumulé de ses membres représente plus de 2000 milliards de dollars US. BSR a généré plus de 7 millions de dollars de ressources en 2005<sup>63</sup> avec pour moitié des prestations de consultance aux entreprises, le reste étant constitué des cotisations des membres, des conférences et séminaires, des subventions des agences gouvernementales. De ce fait, BSR peut être considéré comme un cabinet de conseil à but non lucratif (les bénéfices ne sont pas redistribués aux membres et salariés) avec un siège à San Francisco et des bureaux à Paris et Guangzhou. Ses buts sont d'aider les entreprises à définir, mettre en place et contrôler leur politique de RSE. BSR est membre du réseau Global Alliances regroupant les organisations similaires (dont CSR Europe) à travers la planète.

Ces associations offrent des services de type consultance qu'elles font payer à leurs membres, sous forme de cotisations annuelles ou de prestations directement facturées. En partie financées par des fonds publics (européens notamment), ces organisations qui se qualifient parfois abusivement d'ONG, rentrent parfois en concurrence avec des ONG véritables qui proposent des services similaires aux entreprises. La grande majorité des études réalisées sur les entreprises sont des cas mettant en avant les pratiques volontaristes positives. Communiquées à travers différents canaux (réunions, site internet, livres...) elles vont dans le sens du « business case » de la RSE et participent à peu de frais à redorer l'image des entreprises que d'autres organisations de type ONG se chargent de ternir.

### **1.3.2.3 Les enjeux du débat : l'institutionnalisation de la RSE et du DD**

« La thématique de développement durable ne se serait pas imposée dans les débats publics, les négociations internationales, le monde de l'entreprise, etc., sans le concours de la communauté scientifique. [...] Mais il y a des problèmes de slogan, d'ambivalence, de notion jugée parfois inférieure aux défis qui s'imposent à la réflexion mondiale. [...] » (Allemand, 2007 : p 147-148)

Le fait que des institutions incontournables comme l'ONU (au travers du GIEC) se saisissent des thématiques de Développement Durable et de RSE, institutionnalise le débat sur celles-ci. Un de ses enjeux concerne les infléchissements éventuels que ces institutions pourraient décider dans la répartition du rôle entre acteurs. Il pourrait y avoir aussi des changements notamment dans les cadres réglementaires et juridiques, ainsi que dans le modèle de RSE

---

<sup>63</sup> Les chiffres sont disponibles sur le site internet : <http://www.bsr.org>

que la Commission Européenne souhaite mettre en place :

- Un modèle volontariste où les pratiques de RSE correspondent à des intérêts stratégiques d'entreprises spécifiques ?
- Un modèle de RSE où une large place est donnée à la société civile et à certains de ses représentants pour leur permettre de nuancer les intérêts stratégiques des firmes et faire valoir leurs points de vue ?

Chaque pays membre dispose d'un ensemble de règles plus ou moins codifiées régissant la place que ces différents acteurs occupent vis-à-vis des pouvoirs publics. Il définit aussi les relations institutionnelles entre ces différents acteurs. On peut considérer ici que l'histoire de l'essor économique des pays<sup>64</sup>, du développement des syndicats, des mouvements sociaux, a laissé autant de strates aujourd'hui encore visibles. Le débat européen sur la RSE s'est fait autour de plusieurs enjeux principaux. Le rôle et la place des différents acteurs de la RSE dans le processus européen de RSE est un de ces enjeux. Quel niveau de reconnaissance les pouvoirs publics, ici plus précisément la Commission Européenne, donnent-ils aux industriels, aux syndicats de travailleurs, aux ONG et associations ? Comment se fait l'arbitrage entre les différentes DG (industrie, emploi et service) au sein des instances bruxelloises ? La désignation des acteurs est un des problèmes les plus importants et pourtant un des moins reconnus de l'analyse politique (Frey, 1985). Quels sont les interlocuteurs privilégiés de la Commission Européenne ? Qui définit le champ de la responsabilité des entreprises ? Comment s'élaborent les pratiques et outils de RSE à l'échelle européenne ?

La Commission Européenne privilégie la dimension volontaire des pratiques d'entreprise et la minimisation de leur cadre réglementaire. Les arguments classiques mis en avant par CSR Europe semblent avoir été retenus par la Commission Européenne : un encadrement réglementaire pourrait menacer l'inventivité et la créativité des entreprises en matière de pratiques de RSE. La Commission européenne semble beaucoup plus préoccupée par la compétitivité des entreprises au niveau mondial (De Schutter, 2006). Ce point de vue n'est cependant pas uniformément partagé au sein même des industriels, certains groupes qui ont investi dans des démarches de RSE coûteuses souhaitant aujourd'hui pouvoir en retirer les bénéfices auprès des consommateurs. La multiplicité des labels a fait jusqu'ici stagner la confiance. La confusion qui règne en matière de RSE auprès des consommateurs, le manque

---

<sup>64</sup> Nous ne nous lancerons pas ici dans une perspective comparative entre les différents pays, qui n'est pas l'objet de la recherche. L'ouvrage collectif (Habisch & ali, 2004) aborde ces différents points pays par pays en

de visibilité et l'absence d'encadrement sont jugés néfastes par ces acteurs qui souhaiteraient un niveau de réglementations plus élevé. Il leur permettrait d'en retirer un avantage compétitif par rapport aux concurrents en retard sur ces thématiques (De Schutter, 2006).

#### **1.3.2.4 Le déroulement du Forum : les ONG acteurs centraux des négociations ?**

La place et le rôle que les ONG, mouvements sociaux et autres composantes d'une société civile mondialisée, tiennent dans les processus politiques contemporains semble en expansion : « Les ONG occupent une fonction importante d'alerte et de mobilisation, mais leur participation aux négociations internationales pour renforcer le poids politique de système de discussions internationales est encore bien trop fragile » (Haber, 2001 : p 249). Dans cette optique, l'apparition de forces de résistance, de protestations et de propositions issues d'une société civile mondiale constitue une condition préalable à la mise en place de régulations efficaces à l'échelle mondiale.

Mais ce processus de dépassement du cadre des Etats nations ne doit pas aboutir à la désintégration, même partielle, des institutions comme les Etats Nations sous peine de favoriser les dynamiques inhérentes au capitalisme, comme le court-circuitage de la formation de la volonté politique à son échelon national :

« Bien que le dépassement des Etats Nations n'ait pas que des effets négatifs, cette évolution est porteuse d'aliénation ou de déstructuration, au moins en ce sens que la mise en cause des régulations sociales et économiques, avec les effets moralement indéfendables qu'elle entraîne, compromet la poursuite de processus démocratiques d'émancipation » (Haber, 2001 : p 243). Il convient en effet de préserver dès l'échelle nationale, la capacité des acteurs politiques collectifs les plus faibles à s'ajuster géographiquement (Haber, 2001).

Les dimensions politiques de l'action des ONG ont déjà fait l'objet de nombreuses études (Clemens, 2002 ; Boli, 2002, Jenkins, 2002 in Powell, Steinberg, 2006). Leur capacité à prendre en compte les attentes des mouvements sociaux provoque des répercussions politiques en termes de formation de la citoyenneté, et de prise en compte des revendications politiques en dehors des structures politiques traditionnelles comme les partis politiques.

De plus en plus, les ONG sont présentées comme étant les acteurs principaux de ce mouvement de la RSE au niveau européen. Elles sont réputées avoir préparé le terrain de



longue date, en contribuant à développer les prises de conscience de ces thématiques auprès de l'opinion publique, en lançant des campagnes de dénonciation globale, mais aussi ciblées de manière symbolique sur les principales entreprises multinationales. Néanmoins, la plupart des problématiques dénoncées par ces ONG, notamment celles des conditions de travail chez les fournisseurs d'Asie du sud Est, étaient déjà dénoncées depuis beaucoup plus longtemps<sup>65</sup> par les associations de syndicats de travailleurs. Sans parler du travail de fourmi effectué dans l'ombre par d'autres acteurs (administration, institutions religieuses) auxquels il est moins prêté attention.

### 1.3.2.5 L'opposition ONG-Syndicats ?

ONG et syndicats de travailleurs sont parfois présentés comme des ennemis réciproques dans le processus de RSE au niveau européen. Les ONG seraient supposées se substituer aux syndicats de travailleurs dans les accords conclus avec les entreprises. Cette vision cadre bien avec le ressenti de certains syndicats d'une RSE comme stratégie de contournement des syndicats et du dialogue social « traditionnel ». La rivalité ONG – syndicats ne doit pas être exagérée, même si elle existe et résulte le plus souvent d'une peur des syndicats face aux stratégies des Firmes Multinationales (FMN). Ces dernières préfèrent parfois signer des accords ponctuels portant sur la RSE<sup>66</sup> avec certaines ONG plutôt qu'avec les syndicats classiques. Ces accords sont fonction des intérêts bien compris des firmes, pour signer des compromis exigeants sur certaines thématiques environnementales et moins exigeants sur d'autres thématiques sociales plus chères aux syndicats. Il ne faut pas ici exagérer la rivalité ou la concurrence qui a pu exister entre ces différentes organisations au départ. Elles ont appris depuis à collaborer et à se regrouper le plus souvent au sein de collectifs<sup>67</sup> d'associations, comme la Clean Clothes Campaign.

La plupart des ONG de défense des droits de l'homme militent d'ailleurs activement pour

---

<sup>65</sup> Dès les premières délocalisations en fait, qui sont intervenu dans le secteur de l'industrie textile à la fin des années 70 et au début des années 80 en France. Entretien avec Martine Roy : responsable CFDT au sein de la fédération Hacuitex (Habillement – Cuir Textile). De manière plus générale, l'origine des discours sur les Droits de l'homme fait débat entre les universitaires : séculier ou religieux, ancien ou moderne, occidental ou mondial, universel ou particulier, la réponse à ces questions binaires n'est cependant pas certaine d'apporter une aide pour un changement sur le terrain (Castelli, 2006).

<sup>66</sup> Article du Monde, 10/05/06, « Responsabilité Sociale : l'entreprise ne doit pas substituer les ONG aux syndicats », Claire Isnard.

<sup>67</sup> Le rassemblement d'associations au sein de collectifs est un des modes d'action privilégié des associations pour donner plus de poids et de visibilité à leur démarche. Ces collectifs se font et se défont au gré des mobilisations ponctuelles.

favoriser<sup>68</sup> l'émergence des syndicats dans les pays du Sud. Le 1<sup>er</sup> Mai 2007, Human Rights Watch (HRW) a lancé une campagne de dénonciation publique<sup>69</sup> des entraves à la liberté syndicale chez la chaîne de grande distribution WalMart. La liberté d'association des travailleurs appartient aux droits fondamentaux défendus par l'ONG. Pourtant les syndicats, au premier rang desquels la puissante AFL-CIO, dénoncent cette situation de fait depuis des années, mais sans résultat. Si le retentissement médiatique de la campagne de HRW a été immédiat, il reste maintenant à en évaluer les effets. Les synergies entre ONG et syndicat semblent plus importantes qu'on ne le souligne : Ryfman<sup>70</sup> plaide ainsi pour un nouveau logiciel ONG/syndicats afin d'interagir et de nouer des rapports sur une base tripartite avec les entreprises. Pour Ryfman, les ONG ont développé ces dernières années de sérieuses compétences, savoir faire et expérience acquis sur des terrains, qui deviennent cruciales pour les entreprises et les employés : développement durable, lutte contre la corruption, santé. En France la CFDT<sup>71</sup> a d'ailleurs signé dès novembre 2004 un accord de partenariat sur les droits syndicaux avec l'ONG Amnesty International<sup>72</sup>.

Après tout, il est possible de voir de nombreuses similitudes entre la formation du mouvement syndical au 19<sup>ème</sup> siècle et le mouvement humanitaire récent, c'est du moins le point de vue que défend F. Ewald « Droit naturel des victimes » in Bettati, Kouchner, 1987 : pp209-212). Mais si le mouvement humanitaire français, par exemple, n'a pas encore réussi à développer un répertoire d'actions collectives aussi varié que le répertoire syndical. L'action humanitaire peine à inventer des formes d'action collective alternatives à l'engagement sur le terrain (Boltanski, 1993 : p 276).

### 1.3.2.6 Les résultats du Forum

Les résultats du Forum Multistakeholder, lancé en 2002 et arrêté en 2004, furent décevants du point de vue de nombreux acteurs. Des divergences importantes restaient sur la nécessité de normes européennes en matière de RSE, voire d'un cadre réglementaire, et sur l'obligation pour les entreprises d'informer le public de leurs initiatives en la matière. Après une période de silence de plus de deux ans la Commission a réuni le Forum le 7 décembre

---

<sup>68</sup> On parle alors d'*empowerment* et de *capacity building* pour désigner les actions visant à favoriser l'émergence de syndicats ([http://www.somo.nl/index\\_eng.php](http://www.somo.nl/index_eng.php))

<sup>69</sup> Article Le Monde du 03/05/07, « Un rapport de HRW dénonce les pratiques antisyndicales de WalMart ».

<sup>70</sup> Article Supplément Le Monde Economie, 15/05/07, « Vers un nouveau logiciel social ONG/syndicats, P. Ryfman ».

<sup>71</sup> [http://www.cfdt.fr/actualite/inter/droits\\_fondamentaux/droits\\_fondamentaux.htm](http://www.cfdt.fr/actualite/inter/droits_fondamentaux/droits_fondamentaux.htm)

<sup>72</sup> [http://www.amnesty.fr/index.php/amnesty/qui\\_sommes\\_nous/organisation/reseaux/commission\\_syndicats](http://www.amnesty.fr/index.php/amnesty/qui_sommes_nous/organisation/reseaux/commission_syndicats)

2006, pour y présenter sa communication finale<sup>73</sup>. Elle reconnaissait les entreprises comme les acteurs principaux du processus. Les autres catégories de parties prenantes au premier rang desquels figurent syndicats et ONG ont protesté contre une telle vision qui ne tient pas compte de leurs principales recommandations. La commission préconisait la création de l'alliance européenne pour la RSE, comprise comme une initiative du monde des affaires.

De leur côté, les ONG réclamaient notamment :

- De "garantir" la responsabilité des entreprises devant leurs partenaires
- D'imposer des conditions sociales et environnementales
- De recourir à des mesures de politique générale comme les marchés publics et les subventions publiques pour encourager un comportement responsable
- D'instaurer des normes et des principes internationaux
- D'impliquer les parties prenantes dès les premiers stades du développement de la stratégie sur la RSE
- De garantir un contrôle et une vérification indépendants

La Confédération Européenne des syndicats pour sa part réitérait un certain nombre de demandes comme :

- L'engagement des entreprises à présenter un rapport annuel sur l'impact social et environnemental de leurs activités;
- La promotion de normes concernant toute la gouvernance de l'entreprise (certification du produit final, transparence et qualité de toute la chaîne de production y compris en matière de traçabilité des produits, de sous-traitance, d'approvisionnement et de délocalisations)
- Des critères d'accès pour l'utilisation de fonds communautaires, contribuant ainsi à une sélection positive;
- L'élaboration de codes de conduite et/ou labels ou des actes similaires dans le cadre de procédures et de contrôles établis par la Commission, en concertation avec les syndicats et les ONG;

---

<sup>73</sup> COM 2006 (136) final : [http://www.confrontations.org/IMG/pdf/CESE\\_14-12-06.pdf](http://www.confrontations.org/IMG/pdf/CESE_14-12-06.pdf)

- La mise en place d'instruments et/ou agences de certification qui doivent correspondre à des critères vérifiés afin d'en mesurer leur caractère légitime et représentatif.

### 1.3.3 Le mouvement de la RSE : objet de lobbying

Cette évolution du processus de promotion de la RSE est caractéristique des problèmes de gouvernance entre les différents appareils institutionnels bruxellois (Courty, Devin, 2005). La différence de capacité de lobbying entre ces différents acteurs est nette. De plus en plus, l'orientation de la politique européenne se fait en fonction de la capacité des différents groupes de lobbying à infléchir les décisions des commissaires (Courty, 2006).

La politique de la Commission Européenne en matière de RSE n'échappe pas, comme dans les autres domaines, au poids et à l'influence des groupes de pression sur la définition de la politique. Ces groupes d'intérêts sont très divers, et rassemblent des groupes d'acteurs très vastes, plus ou moins organisés et structurés, possédant une capacité d'influence variable sur les politiques. De Schuetter (2006) rappelle, dans son analyse de la construction de la politique de la Commission Européenne en matière de RSE, que les institutions européennes souffrent d'un déficit démocratique cruel.

Or les inégalités de ressources dont disposent ces différents acteurs pour peser sur les décisions politiques ont tendance à se creuser. Certains députés européens<sup>74</sup> ont ressenti cette évolution au cours des dernières années de manière très nette, notamment en matière de réglementation de la pollution automobile :

« L'influence des entreprises sur le Parlement Européen a considérablement évolué ces dernières années. L'exemple de l'industrie automobile : je me souviens qu'en 1992 pour la réglementation sur les pots catalytiques, les industriels avaient peur et venaient nous voir, en cherchant à négocier par rapport au texte du Parlement. Aujourd'hui, pour la réglementation des émissions polluantes, je reçois les réglementations directement par email par le biais des organismes professionnels. Libre à nous ensuite de venir les voir pour négocier [...] les industriels ont su se structurer à un point difficilement imaginable pour le citoyen. D'autres groupes de pressions essaient de faire de même, comme les ONG ou syndicats, et même

---

<sup>74</sup> Entretien avec la députée européenne Pervenche Bérés (PSE), responsable des questions de RSE.

c'est un comble, les pouvoirs publics. Les moyens sont tellement inégaux ! »<sup>75</sup>.

La sauvegarde de l'emploi, la concurrence internationale semblent aujourd'hui plus qu'auparavant peser sur la capacité de la Commission à produire des réglementations ambitieuses, comme cela avait pu être le cas notamment en 1992 avec les pots catalytiques. Le représentant de la Commission Européenne présent aux dernières négociations sur la norme ISO 26000 confiait d'ailleurs que le contexte de concurrence internationale accru dans lequel évoluent les entreprises européennes incitait à la plus grande prudence sur ce thème. Ce processus est une illustration très nette des différentes dimensions politiques en jeu derrière cette question du cadre de référence de la RSE en Europe. Il existe un déficit démocratique structurel entre la Commission Européenne et les positions du Parlement Européen sur un ensemble de sujets, dont la RSE n'est qu'un exemple parmi d'autres (De Schutter, 2006). De manière plus large, ces forums de discussion institutionnalisés, dont le Forum Multistakeholder sur la RSE n'est qu'un exemple, ont fait l'objet de critiques parfois opposées. Une approche « normalisante » de la discussion peut aboutir à vider les débats de leur substance profonde : « sans la dimension anarcho-libertaire la discussion tourne à vide » (Haber, 2001). L'autre écueil est la taille trop importante du Forum qui, en ne limitant pas suffisamment le nombre de participants, empêche parfois les discussions de pouvoir aboutir. Les participants sont alors présents pour se neutraliser les uns les autres et empêcher que des textes défavorables ne soient adoptés.

Le Forum Multistakeholder est donc un processus institutionnel, au sein duquel différents acteurs sont sélectionnés par les pouvoirs publics pour participer au processus et essayer de peser avec leurs moyens respectifs. Il faut le replacer au sein des différentes initiatives sur ces thématiques de RSE. Nous souhaitons mieux connaître l'influence du contexte intentionnel dans le développement de la RSE pour orienter notre recherche. Il apparaît ici que la RSE, assez proche des politiques de réglementation, est l'objet de pratiques de lobbying intense. Un des enjeux principaux de ces pratiques concerne le développement du marché des outils de la RSE.

#### **1.3.4 Le marché de la RSE : objet de convoitises**

Une véritable profusion règne en matière d'outils et d'instruments de RSE : il y a eu depuis

---

<sup>75</sup> Extrait de l'entretien réalisé à Bruxelles en 2006 avec Pervenche Bérès, députée européenne responsable des questions de RSE au sein du Parti Socialiste Européen.

une quinzaine d'années<sup>76</sup> une succession d'initiatives destinées à formaliser ou à spécifier la RSE. Les outils de la RSE désignent l'ensemble des dispositifs pratiques contribuant à définir, appliquer, évaluer et contrôler les pratiques de RSE (codes de conduite des entreprises, chartes, labels, normes appartiennent à cette catégorie)<sup>77</sup>.

Les référentiels auxquels les ONG font le plus souvent référence sont les déclarations de l'OIT en matière de normes sociales de travail ainsi que le projet de normes sur les Droits de l'homme de l'ONU<sup>78</sup>. Nous limiterons donc notre examen à ces deux référentiels. Nous cherchons à en clarifier la portée et les enjeux. Les outils et techniques de gestion ne sont pas neutres pour nous : même s'ils ne déterminent pas complètement l'usage qui peut en être fait et qu'une marge de manœuvre existe toujours pour ceux qui se les approprient, ces outils et techniques renferment un certain nombre de dimensions normatives.

- La première étape consiste en effet, pour ces ONG, à définir la notion de RSE. Cette définition peut se faire soit par l'utilisation d'autres outils et procédures pour aboutir à un résultat soit en reprenant des référentiels déjà existants.
- La deuxième étape consiste à mettre en œuvre de mécanismes garantissant le respect des principes adoptés en premier lieu.
- La troisième étape est celle de la communication des pratiques mises en œuvre et des résultats obtenus, les outils de reporting et de transparence.
- La dernière étape est celle des mécanismes de contrôle et éventuellement de sanctions, des engagements des entreprises et de leurs parties prenantes.

#### **1.3.4.1 La Déclaration tripartite de l'OIT et le projet de norme de l'ONU**

Adoptée en 1977 et modifiée en 2000, la déclaration tripartite (employeurs, employés, gouvernements) de l'OIT énonce des principes portant sur l'emploi (promotion de l'emploi, égalité des chances et de traitement, sécurité de l'emploi), la formation et l'orientation professionnelle, les conditions de travail et de vie (salaires, prestations et conditions de

---

<sup>76</sup> En 2005, la Sous commission de la promotion et de la protection des droits de l'homme des Nations Unies estimait à plus de 200 le nombre d'initiatives et de standards relatifs à la RSE et aux Droits de l'Homme. Responsabilité en matière de Droits de l'homme des sociétés transnationales et autres entreprises, 15 février 2005, E/CN.4/2005/91

<sup>77</sup> Les outils mentionnés ne présagent pas d'une quelconque supériorité de leur part mais plutôt du degré de pertinence avec l'objet de notre présente recherche

<sup>78</sup> Nous renverrons le lecteur à Berns & Ali (2007 : p 159-170) pour un développement plus ample.

travail, âge minimum, sécurité et hygiène), et les relations interprofessionnelles (liberté syndicale et droits d'organisation, négociation collective, consultation, règlement des conflits du travail). Si la Déclaration se contente de recommander l'application de ces principes, elle constitue aujourd'hui un cadre de référence en matière de RSE, en particulier en matière de droit du travail. Cette déclaration vise à fournir un cadre aux multinationales, partenaires sociaux et gouvernements pour l'orientation de leurs politiques sociales. La déclaration ne couvre pas en revanche le champ élargi des droits de l'homme, qui est couvert par le projet de norme sur la responsabilité des sociétés transnationales et autres entreprises en matière de droits de l'homme de la sous commission des Nations Unies.

Adopté en août 2003, le projet de norme de la sous commission au droits de l'homme de l'ONU vise à servir de modèle de référence pour la fixation des politiques (nationales mais aussi au sein de la sphère d'influence des entreprises) en la matière. Sont concernés ici les « droits civils, culturels, économiques et sociaux tels qu'énoncés par la charte internationale des droits de l'homme et les autres instruments relatifs aux droits de l'homme, ainsi que le droit au développement, et les droits reconnus par le droit international humanitaire, le droit international des réfugiés, le droit international du travail et les autres instruments pertinents adoptés au sein du système des Nations Unies » (Berns & Ali, 2007 : p 166).

La profusion et l'hétérogénéité de ces normes rendent les tentatives de typologie périlleuses. La prolifération des outils de RSE n'est pas sans engendrer une certaine confusion : la prolifération nuit à une bonne lisibilité des initiatives par les consommateurs tandis que l'absence d'encadrement des pratiques volontaristes d'entreprise entame leur légitimité et la confiance qu'on pourrait en retirer.

**Tableau 1.7 : Les outils de la RSE**

Catégorie	Exemple
Principes	Principes OCDE, Global Compact, OIT, Projets de normes sur les droits de l'homme, Global Sullivan Principles, Table ronde de Caux, Code de conduite ETI (Ethical Trade Initiative),
Normes de mise en œuvre	EMAS (Eco Management and Audit Scheme) ou Eco-Audit, SA 8000 (Social Accountability), normes, OHSAS 18001, OSH 2001
Les outils de reporting et de transparence	AA 1000, GRI (Global Reporting Initiative), ISAE 3000,
Les outils de contrôle / sanction	Directive 84/450/CEE à l'encontre de la publicité mensongère. Le label social belge institué par la Loi Belge du 27 février 2002 Label FSC (industrie forestière).

### **1.3.4.2 Le marché des outils de la RSE**

Les différents outils de la RSE envisagent la formalisation de la RSE sous des modalités d'application pratique différentes. Chaque norme est le résultat d'un ensemble de choix sur différents points : étendue des principes directeurs, portée d'application de la norme. Ces choix ont été effectués tout au long de l'élaboration de la norme, par les acteurs qui y ont participé. Un exemple illustre ce point, celui de la norme SA 8000. Face au succès et à l'étendue de cette norme, suite aux rumeurs persistantes prêtées aux gouvernements américains et européens de refuser les importations de produits ne la respectant pas, la fédération de l'industrie textile Chinoise a créé une norme concurrente CSC 9000 T. Cette norme a été conçue de manière suffisamment souple<sup>79</sup> en matière de respect des droits de l'homme afin de pouvoir s'appliquer aux usines chinoises<sup>80</sup>.

Cet exemple met en avant les dimensions de construction sociale qui ont prévalu dans l'établissement de ces outils. La portée sociale des techniques (Feenberg ,2004) doit être ici évoquée. Les différents outils de la RSE ne sont pas neutres pour nous: ils renferment l'ensemble des choix ayant mené à leur construction, sans que ces choix déterminent pour autant la portée et les effets de ces outils. Mais le type d'utilisation est en partie déterminée par les outils en eux-mêmes (Feenberg, 2004). Il existe un véritable marché des instruments de la RSE ou gravitent les cabinets d'audit et de conseil, mais aussi les instituts de normalisation privés, les organismes certificateurs et de labellisations et les agences gouvernementales (ADEME). En fait, la notion d'accountability, à la base de la notion de CSR anglo-saxonne, présente comme principal intérêt le fait de « légitimer le recours au contrôle externe et de fonder d'autant les juteuses prestations de l'audit qui y sont associées » (Pesqueux, 2007 : p 74).

### **1.3.4.3 Le marché comme gardien des pratiques de RSE ?**

Les pratiques de RSE des entreprises sont contrôlées par des mécanismes de marché. Comme le souligne De Schutter (2006), la prolifération des labels a jusqu'ici peiné à instaurer la confiance auprès des consommateurs. Elle a empêché une lisibilité claire auprès de ces derniers. Pour l'instant, les rapports de pratiques de RSE ou de Développement

---

<sup>79</sup> La notion de travail forcé pour cette norme ne concerne pas le service militaire obligatoire ni le travail réalisé dans le cadre des obligations civiles « normales ». En lieu et place de la liberté d'association la norme prévoit la liberté d'adhérer à l'unique centrale syndicale chinoise (Berns & ali : p 173-174).



Durable des firmes sont noyés sous des masses de données techniques, sans que la véracité de ces données soit soumise à certification par les Commissaires au Compte par exemple. En général, ce niveau de véracité est très largement inférieur à celui des données comptables. Les récents scandales financiers (Enron, Worldcom) sont venus s'ajouter à une longue liste qui montre toute la difficulté déjà présente dans ce domaine. Sans une tierce partie externe, indépendante, vérifiant les pratiques de RSE des firmes, il est impossible de distinguer entre la rhétorique et les engagements sincères des firmes (Laufer, 2003 in Scherer, Palazzo, 2007 : p1114).

---

<sup>80</sup> Pour plus de détails voir Berns & ali, 2007, p 173.

## CONCLUSION : UN MOUVEMENT DE LA RSE PORTE PAR UNE DIALECTIQUE ETAT/MARCHE

L'ambiguïté et la diversité de cette notion de RSE nous ont incité à étudier au plus près sa genèse, les acteurs qui la portent et les débats qu'elle suscite. Les débats du Forum Multi Stakeholder ont fait apparaître les différents enjeux de ce mouvement. Le rôle et la place attribués par les pouvoirs publics aux différents acteurs (syndicats, associations, ONG, entreprises...) ainsi que la détermination du niveau d'interaction entre ces acteurs (local, de branche, sectoriel, national, international) est l'objet de confrontations et de choix de nature politique. Les mobilisations locales sont en effet coûteuses en termes de ressources pour les acteurs les plus faibles ; la capacité des différents acteurs à se faire représenter à tous les niveaux est l'enjeu de débats récurrents sur les niveaux d'interaction correspondant au cadre des pratiques de RSE. Ces questions font l'objet d'un travail de lobbying de la part des différents acteurs auprès de pouvoirs publics. Le 22 Mars 2006, à l'issue du Forum Multi Stakeholder, la Commission Européenne a fait un choix clair : celui de placer les entreprises au premier rang des acteurs impliqués dans le processus de RSE et d'empêcher les menaces pesant sur la compétitivité des entreprises. Le dialogue et l'engagement d'autres parties prenantes sont considérés comme essentiel pour déterminer les problématiques sociales et environnementales qui menaceraient la compétitivité des entreprises.

Nous avons cherché à éclairer la question des origines de ce mouvement de la RSE de manière à pouvoir mieux orienter notre recherche tout en gardant à l'esprit le fait que « la plupart des histoires sur les origines servent des intérêts contemporains bien spécifiques ou alors finissent par rentrer dans d'autres grands récits de manière plus ou moins voulue et contribuent à asseoir la légitimité de ces récits » (Castelli, 2006 : p 674). Les deux principales sources de pratiques de RSE que nous avons identifiées ne sont pas fondamentalement nouvelles. Les initiatives contemporaines volontaristes d'entreprises ressemblent à s'y méprendre à une forme de néopaternalisme adapté au contexte actuel : les réelles innovations de dirigeants éclairés côtoient d'habiles stratégies de communication visant à redorer une image ternie par les mouvements de délocalisations. Les mouvements sociaux ont des racines anciennes : l'activisme consumériste ou les formes de commerce équitable ont commencé dès le début du XIX<sup>ème</sup> siècle. Les partenariats ONG-Entreprises rappellent à s'y méprendre la façon dont les puissances coloniales mettaient en avant les bienfaits de la médecine et l'éducation coloniale pour masquer l'exploitation économique de

ces pays. Elles participent à un récit conforme au moment libéral de certaines sociétés témoignant de la prégnance du néolibéralisme sur le cadre institutionnel européen au sein duquel les phénomènes de RSE se déroulent. Le secteur associatif est intrinsèquement lié à des visées politiques cherchant à réformer le capitalisme ou à en atténuer les effets (philanthropie). Son regain peut être interprété comme une résurgence de l'aporie du couple Etat-Marché. L'émergence des mécanismes privés de certification dans le secteur textile aux Etats-Unis à la fin des années 1980 s'inscrivait dans un cadre institutionnel néolibéral favorisant les régulations de marché au détriment de la formation d'accords politiques nationaux et internationaux. Ce modèle américain semble constituer le miroir à partir duquel l'émergence du processus de responsabilisation de la filière textile par les ONG peut être interprétée : nous avons identifiés certains liens entre des membres de l'administration Clinton et des confédérations syndicales européennes à l'origine de ce processus au milieu des années 1990.

Cette mise en perspective des phénomènes contemporains de RSE nous amène à nous méfier des tentations visant à embellir ou au contraire à noircir à l'excès le présent en amplifiant la nouveauté des phénomènes contemporains de RSE par rapport au passé. Connaître le déroulement chronologique du processus de responsabilisation de la filière textile permet de repérer les formes de recouvrement opérés par certaines pratiques d'entreprise par la suite. Dans un mouvement de récupération et d'endogénéisation de la critique, les revendications initiales des mouvements sociaux (Droits de l'Homme) sont en effet récupérés et supplantés par d'autres thématiques (qualité / innocuité des produits pour le consommateur final) générant un véritable business autour de la RSE. L'ambiguïté n'a pas empêché, au contraire, le développement et la prolifération de différents outils et instruments de RSE (normes, labels, outils de certification et d'audit...) et autres prestations de consultance qui constituent un marché lucratif de la RSE.

La mondialisation des échanges économiques a développé l'activité économique dans des pays où la capacité des Etats à faire respect leur réglementation est faible. Elle offre une opportunité pour le développement de mécanismes de certification privés concurrents du modèle étatique traditionnel (réglementation – inspection du travail). Le processus de responsabilisation de la filière textile peut donc se lire comme sous-tendu par une dynamique de dépolitisation des thématiques socio-environnementales traditionnelles au profit de leur privatisation (cabinets d'audit et de conseil, ONG).

Ces différents éléments nous amène à tenir compte de la dialectique Etat-Marché pour le reste de notre analyse du processus de responsabilisation de la filière textile.

## 2 Chapitre 2 : Les approches théoriques de la RSE

### Résumé du chapitre 2

L'objet de ce chapitre est d'analyser la Théorie des Parties Prenantes (TPP), qui est devenue le cadre d'analyse dominant, pour les sciences de gestion, en matière de RSE. Après avoir présenté les origines et les traits saillants de ce courant d'idées, nous en effectuons une lecture critique visant à en évaluer le potentiel explicatif ou d'intelligibilité du réel.

A travers ce courant, c'est la gouvernance des organisations qui est interrogée. Aujourd'hui, la multiplication des analyses de type réseau met l'accent sur les liens entre l'entreprise et ses parties prenantes, en analysant ses partenariats stratégiques présents ou potentiels. En tant que tel, le modèle de la TPP est basé sur des valeurs et des présupposés normatifs implicites. Il fait ressortir une vision fragmentée et éparse des interactions entre les acteurs au détriment de l'exercice d'un pouvoir plus classiquement centralisé. Parallèlement, il contribue à la dépolitisation de thématiques socio-économiques au profit de leur traitement managérial. La focalisation sur le niveau micro des pratiques de RSE passe sous silence le cadre macro politique néolibéral au sein duquel de telles pratiques prennent sens.

Ces conclusions nous amènent pour la suite de la thèse à privilégier une conceptualisation du fonctionnement des ONG à partir de leur contexte d'émergence et d'activité. Nous tenons compte des pressions institutionnelles qui s'exercent sur les ONG et de leurs dynamiques de formation.

Nous cherchons d'abord à clarifier l'apport de la Théorie des Parties Prenantes (Désormais TPP) pour les sciences de gestion, tout en essayant de déterminer son utilisation possible pour le présent travail de thèse. La somme des travaux mobilisant la TPP dans le champ de la gestion nous a convaincu de faire ce détour. La masse de publications sur le sujet est telle que les recensions de la littérature ont atteint le deuxième niveau : il est possible de faire des typologies des typologies déjà effectuées sur le sujet (Mercier, 2006). Plutôt que de proposer un troisième niveau de recension, nous nous sommes attaché à identifier le contexte d'émergence et de développement ainsi que les soubassements théoriques de ce courant d'idées. Afin d'y parvenir, nous avons opté pour une perspective critique en nous appuyant sur des travaux qui ont remis en cause la TPP de manière plus ou moins radicale (Jones, 1996 ; Pesqueux, 2006 ; Cazal, 2005). Nous l'avons fait en rapport avec la discipline de gestion, qui doit être conçue comme un champ spécifique avec ses enjeux, ses tensions et ses stratégies de publications (Desreumaux, 2005). Aux Etats-Unis, d'où provient l'essentiel de la littérature sur le sujet, ces stratégies sont assez visibles du fait de la structuration et des enjeux spécifiques des universités américaines<sup>81</sup>. La notoriété de la TPP lui confère une certaine légitimité, pas nécessairement liée à sa robustesse théorique. Celle-ci mérite d'être analysée de manière approfondie. Après avoir conclu sur le potentiel de ce courant, nous analysons ses liens avec les questions de la gouvernance des organisations. Les analyses réseaux qui les sous-tendent et leurs effets induits méritent d'être creusés. Nous proposons des pistes pour comprendre le rôle et l'influence de certaines croyances sur l'idéologisation du management (Ghoshal, 2005).

Pour atteindre ces objectifs, le chapitre est divisé en quatre parties. Tout d'abord, un bref rappel du développement du courant d'idées autour de la TPP **(2.1)** suivi de sa critique **(2.2)**. Nous revenons ensuite sur les liens qui unissent TPP et gouvernance, en essayant de comprendre comment l'émergence des questions de gouvernance en France permet de mieux situer et comprendre les thématiques de RSE **(2.3)**. Enfin nous examinons en détail les conceptions normatives **(2.4)** de ces différents courants d'idées autour de la TPP et de la gouvernance, de manière à en montrer la portée idéologique et les implications pour la recherche.

---

<sup>81</sup> La titularisation se fait au bout d'un long cheminement où publications et enseignements des candidats sont évalués.

**Tableau 2. 1.**

<b>Titre</b>	<b>Question (s)</b>	<b>But (s)</b>
Le courant des parties prenantes	Quelles sont les principales idées de la TPP ? Quel est le statut de cette théorie ?	Présenter sommairement la TPP Montrer qu'il s'agit d'un courant d'idées hétérogènes plus que d'une théorie
Critique de la théorie des parties prenantes	Quels sont les présupposés de la TPP ?	Faire ressortir les racines culturalistes et communautaristes de la TPP
Responsabilité sociale et gouvernance	Quel est le lien entre RSE et gouvernance ? Pourquoi la gouvernance est devenue une question centrale aujourd'hui ?	Montrer les liens entre RSE et les questions de gouvernance. Illustrer le rôle des effets d'analyse dans la centralité des questions de gouvernance.
Les conceptions morales et politiques de la TPP et de la gouvernance	Sur quelles idées se basent les théories de la gouvernance orthodoxes ?	Les idées de la gouvernance d'entreprise véhiculent une certaine conception du changement social.

## 2.1 Le courant des Parties Prenantes

La RSE fait l'objet d'approches diverses en sciences de gestion, mobilisant des cadres théoriques différents. Elle rassemble des approches contractualistes de la firme – abordant la firme comme le produit d'un nœud de contrats - et des approches institutionnalistes – abordant la firme comme le produit des institutions (administratives, juridiques) qui la dépassent (Capron, 2006). Nous avons vu qu'il est difficile d'englober l'ensemble de ces approches, tant la notion de RSE est fuyante. Chacun cherche à jouer de ses ambiguïtés pour mieux s'emparer de cette notion qui réactualise le plus souvent des thématiques et des débats anciens. Néanmoins un courant<sup>82</sup> de référence se détache et domine les approches de ces thématiques en gestion (Capron, 2006) : celui de la Théorie des Parties Prenantes (TPP).

Bien qu'il y ait une grande diversité de conceptions autour de la TPP, on peut pourtant dégager une vision dominante à partir de la masse des publications consacrées au sujet. C'est ce que nous allons montrer, à partir de la théorisation initiale de R. Edward Freeman qui servira de point de départ.

### 2.1.1. Le contexte d'émergence de la TPP

Selon Freeman, la notion de stakeholder a fait son apparition lors d'une réunion au Stanford Research Institute (SRI) en 1963. C'est un jeu de mots sur le terme de stockholder - actionnaire. Freeman utilise le terme « stake » pour désigner les catégories d'acteurs qui, fait nouveau à l'époque, s'invitent<sup>83</sup> dans les assemblées générales des actionnaires des grandes entreprises. Ces catégories d'acteurs ne possèdent pas de titres de propriétés (stocks) en nombre suffisant pour peser dans les choix de représentation des membres des conseils d'administration des firmes. Ils sont simplement porteurs de revendications ou d'enjeux (*stakes*) qu'ils souhaiteraient voir pris en compte par les conseils d'administration. L'émergence de la notion de stakeholder peut donc être resituée au sein de ce mouvement activiste s'invitant au sein des assemblées générales d'actionnaires « shareholders ». Si le nombre de cas de ce type est minime, leur portée symbolique n'est pas à négliger. La stakeholder theory émerge en questionnant le modèle de la shareholder theory qui sert de référence pour la gestion des grandes entreprises. Freeman ne cherche pas à dissimuler les

---

<sup>82</sup> Nous préférons parler ici de courant plutôt que de théorie des parties prenantes, étant donnée la diversité des versions des théories des parties prenantes.

<sup>83</sup> L'assemblée générale des actionnaires d'Eastman Kodak est envahie par un certain nombre de militants antiracistes en 1967.

visées réformistes<sup>84</sup> qui sous-tendent sa démarche initiale. Son objectif à terme est de modifier les conseils d'administration des grandes entreprises américaines en y faisant entrer<sup>85</sup> un certain nombre de représentants de la société civile, les parties qui comptent ou parties prenantes. C'est cette notion de « partie prenante » qui est centrale dans la théorie :

- Envers qui l'entreprise est-elle responsable ? (les parties prenantes)
- De quoi est-elle responsable ? (d'enjeux qui constituent une sorte de référentiel normatif)

### **2.1.2. La définition des Parties Prenantes**

La définition retenue par Freeman (1984, p 46) est une des plus larges :

« Une partie prenante est un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ». Une telle définition ne laisse de côté que ceux qui ne peuvent affecter l'entreprise (absence de pouvoir) et ceux qui ne sont pas affectés par l'entreprise (absence de relation avec elle).

Le schéma ci-dessous, que nous avons adapté à partir des présentations les plus souvent réalisées des différentes parties prenantes de la firme, est intéressant dans la mesure où il intègre les parties prenantes classiques (clients, fournisseurs, actionnaires, employés etc..) et distingue différents niveaux. Il fait référence à une logique de hiérarchisation et à des critères à partir desquels lesquels cette hiérarchisation s'effectue.

### **Schéma 2.1 : les parties prenantes traditionnelles de la firme**

---

<sup>84</sup> Visées réformistes de Freeman qui tendent ces dernières années, à la lecture de certains articles (Freeman & Philipps, 2002), à s'afficher plus clairement en s'affranchissant de ce que Freeman qualifie lui-même de jargon universitaire.

<sup>85</sup> L'entrée au conseil d'administration de ses représentants de la société civile pourrait se lire ici comme une stratégie d'entrisme, d'infiltration ou de noyautage, i.e. faire entrer de manière concertée des membres d'une organisation dans une autre organisation pour en prendre le contrôle ou à défaut en influencer les décisions, plutôt que de confrontation directe, du fait de l'asymétrie des rapports de force entre grandes entreprises et parties prenantes.





### 2.1.3. L'identification des parties prenantes

Qui sélectionne ces parties prenantes ? Sur la base de quels critères ? Des critères d'efficacité stratégique, ou bien de justice (quels principes de justice, d'équité alors) ? Des principes de représentativité (auprès de qui) et de légitimité (technique, institutionnelle) ? Différentes définitions ont proposé des réponses variées à ces interrogations, en essayant de justifier les critères d'identification et de sélection de manière plus ou moins développée. L'usage contemporain de ces définitions passe par-dessus toute une série de questionnements centraux. Ceux-ci sont le plus souvent omis ou traités de manière partielle sans prendre en compte toutes les dimensions du problème de la désignation des acteurs. Cette dernière est pourtant une étape essentielle en politique (Frey, 1985) : « Toute analyse politique, qu'elle soit systémique, structurale, processuelle ou relationnelle, collective ou individuelle, est centrée autour de la désignation des acteurs comme un élément critique. Les personnages dans l'analyse politique doivent être distingués et identifiés » (Frey, 1985 : p 127). L'acte de catégoriser, classifier est un acte de pouvoir. Définir les frontières c'est aussi définir un centre et lui donner une position de définition (Parker, 2003).

C'est aussi un problème central pour la TPP. Sur quels critères faut-il sélectionner les parties

prenantes ? Et qui le fait ?

Un certain nombre d'éléments de réponse ont été apportés à ces questions. Plusieurs critères ont été distingués (Mitchel, Agle, Wood, 1997) avec un point commun aux différentes approches. Le rôle de sélectionneur des parties prenantes est jugé indissociable de celui de manager. Ce dernier semble le mieux placé pour identifier les parties prenantes de l'entreprise qui présentent un intérêt stratégique ou des risques potentiels pour elle. Bien entendu, le fait de lier le critère d'identification des parties prenantes à la capacité d'opportunité ou de nuisance perçue par le manager de l'entreprise plutôt qu'à la justesse d'une raison objectivable (économique, éthique, etc.) peut poser problème. En tout cas, cela laisse ouverte la question de la légitimité du choix de telles parties prenantes.

#### **2.1.4. La hiérarchisation des parties prenantes**

Il existe plusieurs manières de hiérarchiser les parties prenantes. Les critères oscillent entre des considérations d'ordre purement stratégique et des appréciations d'ordre moral, basées sur des critères de justice par exemple (Mercier, 2006). Mitchell, Agle & Wood (1997) proposaient ainsi d'identifier les parties prenantes et de les hiérarchiser en fonction de leur légitimité, de leur pouvoir et de l'urgence de leur demande. Mais chaque catégorie posait à son tour problème par rapport à ses domaines de définition ou à ses fondements.

Admettons cependant que ces problèmes soient résolus : comment alors combiner les différentes attentes des parties prenantes ? Le paradoxe de Condorcet<sup>86</sup> a montré la non transitivité des préférences individuelles à l'échelle collective. Pour le dire autrement, il y a problème à structurer les préférences individuelles de chacun (en supposant déjà l'unicité des intérêts dans chaque catégorie de parties prenantes, ce qui est loin d'être empiriquement avéré). Même si l'enjeu d'une partie prenante (hors actionnaires) est bien d'enrichir une gestion considérée comme trop actionnariale (trop soumise à des arguments financiers externes), le recensement et la hiérarchisation de ces parties prenantes posent problème. Les modalités choisies obéissent à des points de vue éminemment normatifs, en fonction de raisons<sup>87</sup> plus ou moins conscientes ou avouées. Les enjeux sous-jacents varient de manière

---

<sup>86</sup> Le paradoxe de Condorcet désigne le fait que, agrégées au niveau collectif, l'ensemble des préférences individuelles ne sont pas nécessairement ordonnables, la non transitivité des préférences individuelles au niveau collectif. En réalité, ce paradoxe est plus une question en rapport avec la théorie de la décision, un dilemme en démocratie, qu'un paradoxe logique.

<sup>87</sup> Même si la question de la rationalité des acteurs est difficilement abordable en note de bas de page, nous considérons que le comportement des individus est rationnel de leur point de vue et qu'il obéit à une logique de fond dont ils ne sont pas nécessairement conscients. Postuler l'absence de rationalité dans les comportements nous ramènerait au mouvement Brownien aléatoire de particules.

importante selon les différentes versions de la TPP.

### **2.1.5. Les différentes versions de la TPP**

Différentes versions de la TPP se sont développées à partir de cette base commune qui veut que :

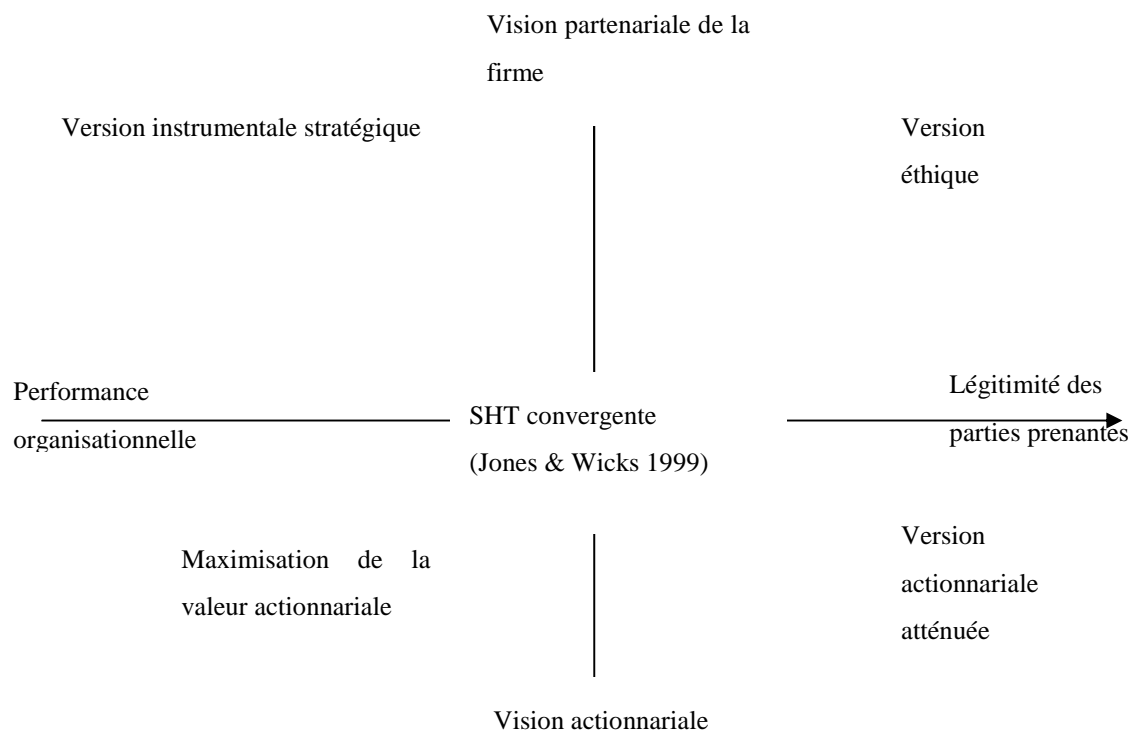
- l'entreprise possède des parties prenantes qui ont des attentes à son égard
- ces parties prenantes n'ont pas toutes la même capacité d'influence.

Le rôle des managers est alors d'arbitrer entre les différentes attentes des parties prenantes. C'est ici que les avis divergent entre les différents courants existants. Qu'est-ce qui doit guider le choix des managers dans leur arbitrage entre les attentes des différentes parties prenantes ?

Leur capacité de nuisance sur la performance économique de l'entreprise ? Dans ce cas, comment les managers peuvent-ils l'évaluer ? Suppose-t-on qu'ils aient une rationalité économique à toute épreuve, afin de pouvoir anticiper tous les actes présents et futurs des parties prenantes de leur champ d'analyse ?

La légitimité des parties prenantes ? Qu'entend-on par là ? Comment évaluer la légitimité d'une ONG par exemple (Lister, 2003) ? Est-ce d'un point de vue technique, en assimilant cette légitimité à la représentativité, à l'efficacité ou au degré de responsabilité dont l'organisme fait preuve dans ses actions visibles ? Faut-il avoir une approche de type néoinstitutionnaliste, en tenant compte des pressions institutionnelles en vigueur dans le champ organisationnel des ONG, ou en s'inspirant des dimensions sociales d'une légitimité réglementaire, cognitive et normative en lien avec l'environnement. (Scott, 1995) ?

Mercier (2006) classe les différentes variantes de la TPP sur deux axes croisant vision partenariale ou actionnariale de la firme et performance organisationnelle et légitimité des parties prenantes.



Les débats et réactions que la notion de parties prenantes a pu susciter ont progressivement été repris, formalisés et reliés entre eux pour former un corpus plus ou moins uniforme. Cette TPP est devenue aujourd’hui la théorie centrale mobilisée en éthique des affaires anglo-saxonne et en responsabilité sociale de l’entreprise. Trois dimensions principales de la théorie sont classiquement<sup>88</sup> mentionnées, même si certains auteurs invitent à dépasser ce clivage quelque peu simpliste (Bonnafeuf-Boucher, 2006) :

- Descriptive
- Instrumentale
- Normative

La dimension descriptive (grille de lecture) contient des aspects normatifs implicites. C’est un filtre pour appréhender les relations entre l’organisation et son environnement, donc une manière de concevoir le monde. La dimension instrumentale cherche à concilier la gestion des parties prenantes et les performances économiques, ce qui implique là aussi des sous-entendus idéologiques. Le versant normatif de la TPP et, plus encore, celui de ses fondements ou de ses justifications, est sans conteste le plus ardu (Lépineux, 2006).

Il y a une grande diversité de fondements possibles, avec des décalages parfois importants

<sup>88</sup> Pour reprendre la distinction proposée par Donaldson T. Preston L.E., (1995) « The stakeholder theory of the corporation : concepts, evidence and implications””, Academy of Management Review, vol. 20, n°1, p 65-91

entre les développements théoriques et l'observation des pratiques organisationnelles. Tour à tour, ce sont l'émergence d'un « capitalisme kantien », les droits de propriété, les contrats sociaux justes, le principe d'équité ou la notion de bien commun qui sont mobilisés pour justifier la TPP d'un point de vue moral.

De leur côté, les dimensions descriptives et instrumentales abordent la manière dont la très grande entreprise définit, identifie et gère ses relations avec ses parties prenantes. L'objectif visé consiste à identifier, au sein de la société, les individus ou groupes d'individus affectés ou affectant le fonctionnement des entreprises. La théorie peut ainsi être comparée ou assimilée à un véritable filtre des acteurs sociaux. Elle en sélectionne certains (ou certaines catégories) en en laissant d'autres de côté, sur la base de critères qui oscillent entre capacité de nuisance et légitimité. Mais la plasticité des raisons invoquées pose problème.

La notion de société par exemple ne va pas de soi (c'est même un euphémisme de le dire). La variété des acceptions qui ont pu être données au cours du temps à une telle notion (Spector, 2001) témoigne d'un problème à la fois de définition et de constitution (Giddens, 1987). La notion d'entreprise pose aussi problème, autant, objectivement, par ses contours de plus en plus flous et variables<sup>89</sup> que, normativement, par la variété de ses acceptions : de la communauté d'acteurs à l'institution sociale en passant par le nœud de contrats (Jensen & Meckling, 1972).

#### **2.1.6. Des idées anciennes issues du management stratégique**

L'idée que la pérennité d'une organisation dépend de son aptitude à gérer les attentes de groupes différents qui contrôlent des ressources déterminantes pour sa survie n'est pas nouvelle. Le courant de l'approche par les ressources (Pfeffer & Salancik, 1978) défendait déjà cette idée. Si le terme de partie prenante ou stakeholder est historiquement daté, l'idée en elle-même est beaucoup plus ancienne. Mercier (2006) voit dans les écrits de Dood (1932) et Barnard (1938) les prémisses de cette notion de parties prenantes. C'est l'idée que l'entreprise doit équilibrer les intérêts concurrents des différents participants dans le but de maintenir leur coopération nécessaire. Dans sa définition des objectifs organisationnels, Ansoff (1968) semble avoir été le premier à introduire en management stratégique la notion de partie prenante. Les objectifs en question doivent s'équilibrer entre les profits et la satisfaction des attentes des diverses parties prenantes. D'autres auteurs ont utilisé cette

---

<sup>89</sup> Desreumaux, A., « Théorie des organisations », EMS, 2005

notion [Mitroff, 1983 ; Freeman, 1984 ; Martinet, 1984 ; Gélienier, 1984]<sup>90</sup> avant qu'elle ne soit reprise dans les analyses sur les systèmes de gouvernance. Les travaux de Penrose (1959) considéraient la firme comme une institution cohésive contribuant à la création, à la préservation et au développement de l'apprentissage. Une filiation apparente semble se dessiner entre le nouveau courant des parties prenantes et les idées anciennes du management stratégique (Mercier, 2006).

## **2.2. Critiques de la Théorie des Parties Prenantes**

Les critiques adressées au courant de la TPP sont nombreuses et plus ou moins radicales. Ces dernières et les réponses qu'on leur a données ont entraîné la naissance de différents courants de cette TPP, en contribuant à une certaine balkanisation ou fragmentation des sous-théories en présence.

### **2.2.1. Des racines culturalistes marquées**

Si le contexte institutionnel et culturel Nord-Américain a constitué un terreau fertile pour l'éclosion de la TPP, le développement de la RSE en France a pris place au sein d'un contexte bien différent. Pour comprendre le poids de ce contexte culturel et institutionnel, il est nécessaire d'extraire la notion de RSE de cette « gangue normative » (Cazal, 2005). La traduction de la notion de stakeholder est rendue délicate du fait de la double signification attachée au mot « stake » en anglais, signifiant à la fois intérêt et pari / enchère (Pesqueux, 2006). De manière plus large, le problème de traduction renvoie à la mauvaise habitude d'importer des concepts issus d'une langue étrangère ; ces concepts véhiculent tout le poids du contexte où les mots ont pris sens. Traduire, pour revenir à la racine latine *traducere*, *tradere* c'est en partie trahir, ou c'est dire presque la même chose (Eco, 2007). C'est justement une forme de trahison de la pensée de Rawls qui est reprochée à Freeman. S'inscrivant dans une vision réformiste<sup>91</sup> de l'entreprise, ce dernier souhaitait introduire de nouveaux représentants de la société civile au sein des conseils d'administration des grandes entreprises américaines, de manière à faire évoluer une vision actionnariale stricte de la firme vers une vision plus partenariale. La tentative de Freeman, philosophe de formation<sup>92</sup>,

---

<sup>90</sup> Mercier, S., « La théorie des parties prenantes : une synthèse de la littérature » in « Décider avec les parties prenantes », La Découverte, 2006, p. 157-172

<sup>91</sup> Un réformisme tendant parfois vers le libertarisme, position à partir de laquelle Freeman & Philipps (2002) défendaient la TPP.

<sup>92</sup> Il a obtenu son PhD en 1978 en philosophie à l'Université de Washington

semble avoir eu pour modèle la théorie de la justice du philosophe John Rawls. C'est une sorte de transposition en management et à l'échelle de l'entreprise. La théorie de la justice de Rawls avait été initialement conçue au niveau sociétal : quels sont les principes sur lesquels les institutions fondamentales doivent se baser pour garantir une société juste ? Freeman s'en est inspiré. Plusieurs sortes de maladresses lui ont de fait été reprochées : une lecture pas toujours fidèle des principes de Rawls, mais aussi le caractère discutable d'une transposition de la société vers l'entreprise (Cazal, 2005). Chez Rawls, la conception procédurale de la justice est atemporelle et conçue comme une expérience de pensée. Une des notions centrales de sa théorie est la transposition du concept de « voile d'ignorance ». Selon Rawls, les participants à la création des institutions de la société ignorent tout de leur possible condition matérielle future (patrimoine génétique, situation familiale à la naissance). Transposée à l'échelle de la très grande entreprise et de ses parties prenantes, où il existe pour le moins des situations contrastées entre les différentes parties prenantes, cette façon de penser n'est pas crédible. Selon ce modèle, les individus qui réfléchissent aux règles de gouvernance de l'entreprise devraient supposer que leurs chances de se retrouver dans la peau d'un ouvrier, d'un paysan Chinois Mingong ou dans les habits d'un cadre dirigeant ou d'un actionnaire majoritaire sont à peu près égales. Nous supposons que si tel était le cas, les règles de gouvernance actuelles s'en trouveraient sans doute modifiées. Pour ces raisons et d'autres encore, appliquer au niveau des entreprises la théorie de la justice de Rawls, conçue à l'échelle de la société, pose problème.

Mais la tendance à réduire les problématiques sociétales de nature complexe est caractéristique du courant Business Ethics pour Parker (2003). On y ramène les dimensions éthiques et politiques complexes, auxquelles les organisations sont confrontées, à des questions individuelles pouvant être tranchées par les managers de l'entreprise. Tel qu'il est posé, le cadre éthique suppose un manager quasiment omniscient. Sur le modèle de la rationalité économique parfaite, ce dernier compile les données de son environnement et optimise ses décisions, en les passant à travers diverses grilles de lecture morales, le plus souvent héritées du modèle kantien. Les managers rendent le contexte transparent en l'assujettissant à la lumière de la raison. Les dimensions politiques encadrant leurs décisions sont expurgées d'un grand nombre de problématiques fondamentales. La majorité des études de cas dispensées dans la plupart des Business Schools américaines sont structurées de manière à pouvoir répondre aux canons classiques de ce type de raisonnement.

### **2.2.2. Les impacts institutionnels**

Si les différents reproches faits au courant de la TPP sont si importants et parfois si profonds, nous nous sommes demandé ce qui faisait le succès de ce courant. La littérature considérable sur la TPP et son utilisation au sein des business schools américaines ainsi que dans de nombreuses recherches témoignent de sa relative institutionnalisation. N'est-ce pas alors ici le point central à considérer ? Plutôt que de se centrer sur la scientificité de cette approche, c'est plutôt sur les impacts de la dissémination de son cadre de pensée vers les managers et les chercheurs qu'il faut s'interroger. Après tout, les institutions<sup>93</sup> ne sont-elles pas construites à partir de ce genre de représentations de leur environnement ? Les modèles cognitifs dominants (Scott, 2001) contribuent à structurer l'environnement au sein desquels les acteurs agissent. Les cadres cognitifs ont un impact décisif sur la manière d'appréhender le réel et de filtrer l'environnement. La diffusion du modèle théorique de la TPP au niveau des praticiens participe à la modification de leurs perceptions et de leurs représentations du fonctionnement des entreprises.

Au niveau académique, la TPP et ses effets d'analyse contribuent à véhiculer l'image d'un pouvoir diffus, horizontal, réparti entre les acteurs, alors que dans bien des cas le pouvoir est encore vertical et hiérarchique. On laisse suggérer un modèle de participation et de délibération collective entre acteurs, où la liberté de parole présumée tendrait vers un agir communicationnel<sup>94</sup> (Reed, 1999) (voir section 2.3.3). Une sorte de croyance se répand d'ailleurs largement avec cette approche de la RSE : l'idée que les intérêts économiques de l'entreprise sont congruents avec ceux des différentes parties prenantes. Aujourd'hui l'entreprise semble réconciliée avec son environnement et ses parties prenantes tandis que l'idée d'un lien entre performance sociale et environnementale et performance financière semble de plus en plus répandue. De nombreux acteurs s'efforcent de répandre cette idée dans une sorte de Business case de la RSE. Mais 25 ans de recherche sur le sujet (Griffin, Mahon, 1997) n'ont pas permis de conclure à l'existence d'un tel lien.

### **2.3. Responsabilité Sociale et gouvernance**

Nous avons montré que la notion de partie prenante, chez Freeman, s'inscrit dans le

---

<sup>93</sup> "Not norms and values but taken-for-granted scripts, rules and classification are the stuff of which institution are made" (DiMaggio, Powell, 1991: 15).

<sup>94</sup> Nous renverrons à (Wright, 2005) pour une critique de ce modèle.



questionnement du fonctionnement des conseils d'administration des grandes entreprises américaines : ces conseils doivent-ils s'ouvrir aux membres de la société civile ? Le courant de la TPP rejoint donc, plus largement, les questions de la gouvernance d'entreprise. Il remet en cause une gouvernance d'entreprise trop centrée autour des préoccupations des actionnaires. Plus précisément, ce ne sont pas vraiment les fondements même de ce modèle qui sont remis en cause, mais plutôt une critique des excès d'un tel modèle. L'approche développée par Freeman et Reed (1984) se construit en opposition aux théories orthodoxes de la *corporate governance*. Le courant de la TPP se pose ainsi en modèle alternatif de gouvernance d'entreprise expérimentant des voies nouvelles face aux mutations auxquelles la mondialisation des échanges confronte les grandes entreprises (Pérez, 2003). Mais le mouvement de la RSE interroge aussi la gouvernance d'autres types d'organisations, par une sorte d'effet domino. Centrées au départ sur les problématiques de la gouvernance de la très grande entreprise anglo-saxonne, les thématiques de *corporate governance* se sont élargies pour englober le fonctionnement de l'administration publique (Gaudin, 2002). Puissamment portée et relayée par un ensemble d'acteurs et de groupes de pression divers<sup>95</sup> (Dixon, 1998), le fonctionnement de la très grande entreprise a été érigé en modèle « universel » applicable à tout type d'organisation, en particulier l'administration publique.

Nous défendons ici le point de vue que les différentes TPP posent des questions sur la nature de la firme. Toutes reposent sur un ensemble de présuppositions à la fois morales, quant à la nature de l'homme, et politiques, quant à la nature de la société. Nous souhaitons maintenant analyser les différentes conceptions pour mieux comprendre les clivages idéologiques sur lesquels reposent ces visions divergentes et parfois irréconciliables de la firme.

### **2.3.1. Gouvernance et gouvernement**

Nous considérerons la gouvernance d'entreprise comme à la fois un phénomène ayant des racines anciennes mais dont la formulation moderne se réfère explicitement à un contexte institutionnel spécifique. Le terme de gouvernance est (lui aussi) une notion valise dont chacun essaie de s'emparer pour en préciser le sens ou jouer de ses ambiguïtés évidentes. Certains ont traduit le terme anglais de « *governance* » par la notion de gouvernement tandis que d'autres préfèrent garder le terme français de gouvernance pour marquer une différence avec la notion de « gouvernement ». Pour Pérez (2003), le mot « gouvernance » renvoie à

---

<sup>95</sup> Nous avons pu observer cette tendance, dans l'évolution des négociations autour de la norme ISO 26000 depuis 2002. Centrée au départ de la Responsabilité Sociale des entreprises, la norme s'est progressivement élargie pour englober la responsabilité Sociale des Etats.

des dimensions beaucoup plus large que le simple gouvernement. On y fait référence à un ensemble de « dispositifs impliquant à la fois des institutions, des règles et des comportements, c'est à dire bien davantage que la seule structure de gouvernement » (Pérez, 2003 : p 5).

### **2.3.1.1. L'émergence de la notion de gouvernance**

Les racines anglo-saxonnes de la *governance* - une réforme de l'administration anglaise après guerre basée sur le modèle de la grande firme privée américaine - semblent avoir été clairement réintroduites en France au début des années 1990. La notion moderne de « *governance* » s'applique en effet à deux domaines : l'économie d'entreprise et la décision publique. Elle n'est pas l'idée d'un unique homme ou d'une seule discipline, mais le résultat d'une production collective parfois contradictoire. L'économie, le management public, la sociologie et les sciences politiques ont mobilisé ce terme au cours de la dernière moitié du XXème siècle. La notion de gouvernance émerge au moment de la déflation de l'Etat providence, dans un contexte de désengagement de l'Etat, où le pouvoir apparaît décentré, multiple, diffus. Les présupposés centraux à la notion sont d'abord de constater la perte de centralité des régulations politiques étatiques. Ensuite, les conséquences en sont tirées pour favoriser les négociations ouvertes entre acteurs économiques et sociaux, accompagner les décloisonnements entre sphère publique et privée à travers la formalisation de partenariats (Gaudin, 2002 : 133). La nouvelle question qui se pose est alors : comment gouverner sans gouvernement (Rosenau, Czempiel, 1991 in Gaudin, 2002) ? Le poids des organisations transversales et des ONG dans les relations internationales apparaît de plus en plus déterminant.

Etymologiquement, le mot est très ancien : « *gouverne* », « *gouvernement* » et « *governance* » ont une base commune qui se réfère à l'action de piloter, de choisir un cap, de faire des ajustements au milieu d'un environnement naturel changeant, « dialectique entre volontarisme et pragmatisme ». (Gaudin, 2002 : 28). En philosophie politique, la notion de gouvernance se réfère aux débats portant sur l'équilibre des pouvoirs. Historiquement la notion de gouvernement va progressivement se scinder en deux, entre un versant volontariste concernant les rapports de pouvoir hiérarchiques, verticaux, et une volonté s'imposant de manière unifiée, tandis que dans son versant pragmatique les sciences de gouvernement s'intéressent au développement de savoirs pratiques relatifs à la gestion des personnes et des biens, dans un but d'optimisation des richesses collectives. Ce savoir pragmatique se diversifie peu à peu, en se centrant sur l'observation et l'expérience, ainsi que sur les

ajustements mutuels entre intérêts économiques et sociaux. Cette dimension reste curieusement au ban de l'Université en Europe, à la différence des disciplines traitant des dimensions volontaristes du gouvernement. C'est aux Etats-Unis, pays fortement marqué par le pragmatisme, que ce versant du gouvernement trouvera ses lettres de noblesse, à propos du pilotage des organisations complexes et donc des entreprises.

(March, Olson, 1976 in Gaudin, 2002) remettent le terme de « *governance* » à l'ordre du jour, dans l'étude de la gouvernance des organisations universitaires, puis à nouveau dans « *rediscovering institutions* » (paru aux Etats-Unis en 1989). D'autres ouvrages paraissent au début des années 1990 mentionnant ce terme de *governance*, qui s'articule autour de trois perspectives :

- la gouvernance politique moderne
- la gouvernance institutionnelle multi niveaux
- la gouvernance d'entreprise

Ces recherches sont guidées par une question centrale : comment se caractérisent les formes de coordination modernes entre acteurs ?

Le terrain d'étude principal est celui des administrations publiques où la notion de *governance* s'accompagne de l'idée d'une nécessaire réforme de ces types d'organisations. Ces dernières sont supposées s'adapter au modèle de l'entreprise, avec une orientation client, un contrôle budgétaire des dépenses et le développement des partenariats publics privés (Marty, Trosa, Voisin, 2006).

### **2.3.1.2. Le rôle des effets d'analyse**

Il semblerait que les sociétés modernes soient très enclines à oublier le passé et ses leçons pour célébrer le changement et le progrès. Une mise en perspective historique révèle le rôle des effets d'analyse dans cette découverte récente de la gouvernance. Les questions de gouvernance d'entreprise se sont posées à partir du moment même où les opérateurs des activités économiques se sont dissociés des détenteurs des capitaux. L'essor<sup>96</sup> du commerce

---

<sup>96</sup> En donnant naissance aux sociétés par commandite. En raison des sommes engagées, des risques encourus dans ce commerce lointain, le responsable opérationnel (commandité) de l'expédition n'était en général pas propriétaire (commanditaire) ni de la marchandise ni du navire. Les réformes agraires annulant les systèmes féodaux ont aussi donné lieu au développement de pratiques de gouvernance des entreprises agricoles, tandis que les révolutions industrielles successives en complexifiant les tâches effectuées ont fini de développer les

maritime en est un très bon exemple (Pérez, 2003). A partir du début du XXème siècle, c'est le contexte américain au sein duquel les firmes géantes se sont développées qui a profondément marqué les règles de la gouvernance d'entreprise. L'émergence des managers, observée par Berle & Means (1932) ou Chandler (1977), a pu faire un temps croire que ces managers détenaient le rôle principal et central dans la gouvernance d'entreprise. Mais les actionnaires et les investisseurs institutionnels ont vite repris leur place centrale au sein de la gouvernance d'entreprise, à la faveur des problèmes de compétitivité rencontrés par les grandes firmes américaines à partir des années 60 face aux entreprises japonaises. Certains incrimineront les managers et préconiseront un retour central de l'actionnaire. On demandera un recours plus grand au marché financier pour discipliner la gouvernance des entreprises américaines. Ces règles de gouvernance ont semble-t-il traversé l'atlantique par le biais de recommandations faites par divers organismes, au premier rang desquelles viennent les institutions financières (Pérez, 2003). C'est là qu'un curieux phénomène s'est produit : les règles de gouvernance des entreprises modernes se sont d'abord appliquées aux entreprises privées, avant de concerner les administrations publiques (Gaudin, 2002). C'est en Grande Bretagne, au sortir de la seconde guerre mondiale, que les services publics se sont inspirés du modèle de gouvernance des grandes firmes privées américaines, dans le but de recentrer le rôle des services publics sur les fonctions de conception et d'orientation. En fait, le glissement sémantique de la notion de gouvernement à la notion de gouvernance illustre les changements de rapports entre politique et économique :

- Entre le « triomphe des arrangements » ou la « mystification démocratique » (Gaudin, 2002 : p 134) des Etats poussés à la concertation afin de répondre par là aux évolutions des rapports de force ;
- Et l'action des entreprises qui, pour légitimer leur montée en puissance au sein de la société, se déclarent citoyennes (Gaudin, 2002 : p 134).

La gouvernance s'appuie sur le constat de la perte de centralité des régulations politiques étatiques. Elle favorise des négociations ouvertes entre les acteurs économiques et sociaux.

### **2.3.1.3. La gouvernance : objet d'une redécouverte contemporaine ?**

Cette notion de gouvernance a fait l'objet d'une redécouverte. La multiplication des analyses réseaux des coordinations entre acteurs l'a fait apparaître comme nouvelle. Ces analyses

s'attachent tout d'abord, en psychologie sociale, à comprendre pourquoi certains individus s'intègrent mieux que d'autres dans les organisations, en mettant en avant l'importance des réseaux relationnels. Elles essaient ensuite de voir comment les rapports hiérarchiques s'établissent entre les individus dans les sociétés sans institutions ou acteurs centraux, avant de s'intéresser à l'émergence du leadership et aux phénomènes d'exclusion. La réalité du fonctionnement des organisations en réseaux fait débat. Pour certains, la métaphore du réseau est surtout l'occasion d'aborder l'ensemble des organisations (publiques ou privées) sous la même perspective : « [...] une idéologie qui tente d'apporter des systèmes d'explication à des environnements non techniques, tout comme des réponses concrètes à la vie en société » (Pesqueux, Ferrary, 2004). Vue sous l'angle de cette nouvelle méthodologie, la décision politique apparaît sous un tout autre jour. L'Etat semble ainsi être devenu une sorte de « constellation de réseaux interorganisationnels faits de participants gouvernementaux et sociaux, sans acteur souverain en position de gouverner » (Gaudin, 2002 : p 42). Implicitement, à travers cette présentation de la réalité, c'est une vision postmoderne de la société qui est cautionnée. Cela permet de présenter un visage éclaté du pouvoir, diffus et ramifié au sein de la société.

L'émergence de cette notion moderne de gouvernance traduit un mouvement parallèle :

- Les administrations publiques sont censées s'aligner sur les théories de la *corporate governance* et laisser plus de place aux mécanismes de régulation de marché. Dans la doctrine néolibérale, de tels mécanismes sont réputés supérieurement efficaces dans l'arbitrage entre intérêts divergents ;
- Dans le même temps, la firme privée devient l'objet de théorisations visant à élargir la vision orthodoxe d'une gouvernance dépendant du seul intérêt des actionnaires. On questionne l'hypothèse d'efficience des marchés (Hill & Jones, 1992) en fonction de l'arbitrage entre intérêts divergents.

En Grande-Bretagne, l'administration se « privatise »<sup>97</sup> en calquant son fonctionnement sur le modèle des entreprises privées, avec un large recours au marché pour arbitrer entre les intérêts des divers administrés. Faut-il pour autant voir dans le mouvement des entreprises citoyennes, des entreprises privées qui se nationalisent ou, à l'échelle locale, qui se régionalisent ? Des entreprises qui laisseraient de côté l'hypothèse de l'efficience des marchés pour prendre en compte les intérêts de parties prenantes qu'on n'avait jusque là pas

---

<sup>97</sup> Nous renvoyons le lecteur à l'ouvrage de Pesqueux (2007) qui développe les enjeux au cœur de la gouvernance et de la privatisation

pris en compte ? Plus qu'une forme hybride qui se situerait entre hiérarchie et marché, l'organisation en réseau semble être le résultat d'une conception sociotechnique (Pesqueux, Ferrary, 2004).

### **2.3.2. Gouvernance et éthique de la discussion**

Il reste alors à déterminer dans quelle mesure ces mécanismes de gouvernance modernes caractérisent de nouvelles formes de concertation entre les acteurs, en utilisant, pourquoi pas, comme certains le proposent (Reed, 1999), des références à l'agir communicationnel et l'éthique discursive du philosophe Habermas. Pour nous, l'utilisation du cadre d'Habermas de l'éthique de la discussion au sein du contexte des décisions prises par les firmes méconnaît les limites imposées au développement de ce cadre, limites pourtant fixées par Habermas lui-même. Une situation de discours idéale suppose des relations sociales entre acteurs qui ne soient pas perturbées par des effets de domination et de pouvoir (« Herrschaftsfreie Kommunikation » : p 417 Habermas, 1987 a.). Cette vision optimale des mécanismes décisionnels et de la coordination de l'activité des firmes sous estime les rôles du pouvoir et de l'argent dans les décisions des organisations à buts lucratifs (Scherer, Palazzo, 2007 : p 1097).

Une éthique de la discussion (voir encadré) implique que ce soit l'argument le plus fondé rationnellement qui triomphe après une argumentation entre les acteurs, et non celui du plus puissant à les faire admettre. Nous préférons retenir la vision d'Axel Honneth (2006) qui estime quelque peu réducteur d'opposer agir instrumental et agir communicationnel ou espace privé et espace public. Pour être précis, Habermas n'exclut pas que ces deux modalités d'agir puissent cohabiter, se succéder ou alterner au sein de la complexité des interactions entre acteurs. Mais du point de vue des acteurs, ces deux logiques ne peuvent être tenues simultanément. « L'accord et l'influence sont des mécanismes de coordination de l'action qui s'excluent, du moins du point de vue des intéressés. Il est impossible d'engager des processus d'intercompréhension dans l'intention d'aboutir à un accord avec un participant à l'interaction, et en même temps dans le but de l'influencer, c'est à dire d'exercer sur lui une action causale (Habermas, 1987 a : p 417). Les espaces sont mixés pour Axel Honneth (2006), c'est-à-dire qu'il existe des formes d'agir communicationnel dans l'espace privé tout comme il peut exister des formes de distorsion de la communication par le pouvoir et l'argent dans l'espace public.

### **Encadré 2.1 : Habermas agir instrumental et agir communicationnel**

Habermas, sociologue et philosophe, a été le successeur d'Adorno et d'Horkheimer à la chaire de Francfort. Bien qu'il n'ait jamais fait référence de manière explicite, dans ses travaux, aux entreprises, de nombreuses références y sont faites en sciences de gestion. L'application de son œuvre à la gestion a provoqué certaines controverses : la transposition des travaux de philosophes en gestion est, il est vrai, souvent rendue délicate (Desreumaux, 2005). Victime de son succès, la partie de son œuvre la plus citée – l'éthique de la discussion – a fait l'objet d'instrumentalisation notoire en management participatif (Haber, 2002) alors que cet aspect de ses écrits n'est sans doute pas celui qui mérite le plus d'attention. Pour Habermas, activité stratégique et activité communicationnelle sont deux logiques d'action qui s'excluent mutuellement : « Je considère l'activité communicationnelle et l'activité stratégique comme deux types d'activité sociale qui constituent des alternatives dans la perspective des acteurs eux-mêmes ; des participants à l'interaction ont la faculté plus ou moins intuitive de choisir entre l'attitude intercompréhensive et la recherche du succès. En revanche seule l'analyse permet de distinguer entre les structures de l'analyse finalisée et celle de la communication » (Habermas, 1987 a) : p 442). La rationalité des acteurs du secteur économique dans son ensemble relève de la sphère de l'agir stratégique. La rationalité stratégique est exclusivement orientée par les rapports de pouvoir et de l'argent. A l'opposé de cet agir stratégique, Habermas distingue un agir communicationnel orienté par une éthique de la discussion, obéissant aux principes d'une rationalité discursive intersubjective entre les acteurs concernés.

Si la mobilisation de ce cadre d'analyse se révèle peu pertinente pour analyser les pratiques de RSE, d'autres propos d'Habermas nous paraissent mieux y correspondre. Car de telles pratiques caractérisent une sorte d'habillage circonstancié cherchant à masquer des rapports de force bien présents mais difficiles à assumer publiquement pour chacun des participants, une sorte de « travestissement sous les oripeaux de la normativité » (Habermas, 1983).

#### **2.3.2.1. La RSE : redécouverte contemporaine de phénomènes anciens ?**

Dans cette optique, le parallèle entre le mouvement autour de la RSE et le cadre de la TPP apparaît plus clairement. Le mouvement de la RSE peut être interprété comme une redécouverte contemporaine de phénomènes anciens, redécouverte liée aux effets d'analyse – comme dans l'histoire de celui qui cherche ses clés sous le lampadaire en laissant de côté

le reste de la rue. Gaudin (2002) met en garde contre les découvertes liées à ces focalisations d'analyse : l'explosion des analyses réseaux suite aux mécanismes de gouvernance a éclairé des dimensions préalablement présentes mais qui n'avaient jamais été analysées sous cet angle.

Sous bien des traits, l'institutionnalisation du cadre de la TPP assimile l'entreprise à un vaste réseau de parties prenantes internes et externes. Là encore, cela pose question :

- Les phénomènes de RSE et d'interaction entre les parties prenantes sont-ils nouveaux ? Ou ne sont-ils pas simplement des phénomènes plus anciens regardés sous un angle d'approche différent ?
- Quelle image de l'entreprise véhicule la TPP ? En donnant à voir une entreprise où l'exercice du pouvoir est diffus et même partagé avec d'autres parties prenantes, dans une recherche de d'accord quasi-démocratique, ne véhicule-t-on pas une image de l'exercice du pouvoir bien différente de celle d'autres cadres théoriques<sup>98</sup> pourtant jugés pertinents ?

De notre point de vue, si les phénomènes de collaboration entre parties prenantes mis en évidence ne semblent pas être nouveaux<sup>99</sup>, c'est surtout la propension de certaines de ces parties prenantes (entreprises, ONG) à mettre en avant ces partenariats qui l'est. Le cadre de la TPP constitue en fait un cadre cognitif faisant apparaître ces phénomènes comme nouveaux<sup>100</sup>.

Il faut alors se demander pourquoi cette apparence du nouveau ? Comment a-t-on pu passer d'un usage intuitif de la notion à une argumentation plus détaillée du changement social dans ce cadre réorganisé de la gouvernance ?

D'un côté, les théories de la gouvernance de l'administration publique s'inspirent des théories économiques modernes pour repenser les modes de coordination politiques des

---

<sup>98</sup> Le courant des Critical Management Studies offre un certain nombre d'approches privilégiant une vision différente de l'exercice du pouvoir, notamment Clegg (1989).

<sup>99</sup> Les rapprochements avec des formes de néo-paternalisme sont parfois avérés. Nous faisons le rapprochement plus loin (3.1.2) entre les formes de partenariats contemporaines les plus emblématiques, les collaborations ONG-Entreprise, et d'autres formes de partenariats plus anciennes entre puissances colonisatrices et médecine coloniale ou avec le missionnaire comme allégorie de la colonisation plutôt que de l'évangélisation (Lapeyssonie, 1988, in Ryfman, 2004 : 12).

<sup>100</sup> Gaudin (2002) prend l'exemple des mécanismes de gouvernance mis en évidence dans les politiques de rénovation urbaines menées en France au début du XXème siècle. Ces phénomènes semblent bien faire penser aux situations contemporaines de gouvernance, même si les politiques de l'époque ont pu se mener en marge du Parlement avec des négociations directes entre de rares députés motivés du centre ou de la gauche et des intérêts professionnels alliés à des réformateurs sociaux » (Gaudin, 2002 : 46).



acteurs en s'appuyant sur les régulations de marché et autres arbitrages consuméristes.

De l'autre, les théories de la gouvernance de l'entreprise (*corporate governance*) empruntent aux référentiels classiques de l'action politique et de la philosophie morale, pour arbitrer entre les intérêts et les valeurs divergentes que les entreprises trouvent au sein de leur environnement.

### **2.3.3. Les principales théories de la corporate governance**

En gestion, plusieurs théories se sont développées sur la gouvernance d'entreprise, comprises comme les tentatives d'expliquer la performance organisationnelle en fonction des systèmes qui encadrent et contraignent les décisions des dirigeants (Charreaux, 1999). Trébucq (2005) situe le premier article traitant de la *corporate governance* en 1975. La thématique de la *corporate governance* émerge cependant plus tard, vers 1990, et prend alors un réel essor avec le rapport Cadbury (1992) et la montée en puissance des investisseurs institutionnels. La thématique de la gouvernance a ensuite été reprise successivement par différentes disciplines des sciences de gestion. La stratégie a commencé par traiter de la gouvernance d'entreprise avant que la finance ne prenne en charge le sujet vers la fin des années 90. La comptabilité, pour partie discipline ancillaire de la finance, reprenait alors cette thématique suite aux scandales financiers ayant touché les firmes américaines au début des années 2000 (Enron, Worldcom).

Trébucq (2005) distingue trois principales théories de la gouvernance :

- L'approche orthodoxe de Jensen & Meckling (1976) qui intègre théorie de l'agence, théorie des droits de propriété et théorie des coûts de transaction.
- L'approche partenariale avec les parties prenantes de (Freeman & Reed, 1984), recommandant d'élargir le cadre réduit de la théorie de l'agence, jusqu'alors trop focalisé sur l'intérêt des actionnaires.
- La théorie de l'intendance (« *stewardship theory* ») centrée plus particulièrement sur la motivation des dirigeants.

Ces différentes théories de la gouvernance de la firme se basent elles-mêmes sur une série d'approches théoriques : théorie des droits de propriété, théorie de l'agence et des coûts de transaction. Dans cette optique, l'objectif assigné aux dirigeants (agents) est la maximisation

de la richesse de l'actionnaire (principal) et la nécessité de contrôler le comportement des dirigeants de manière à en limiter l'opportunisme. C'est d'ailleurs en réaction à ce courant de pensée qualifié d'orthodoxe que Freeman et Reed (1984) ont développé leur vision partenariale de la stratégie de la firme. Pour Freeman & Philipps (2002), ces théories ne sont que des éléments de sophistication du capitalisme actionnarial, de « cowboy » (sic p 2), qu'il est néanmoins nécessaire de questionner pour ne pas tomber dans la caricature<sup>101</sup>.

### **2.3.3.1. La notion de propriété et la théorie des droits de propriété (TDP) : au centre de la gouvernance**

« Le premier qui, ayant enclos un terrain, s'avisa de dire : Ceci est à moi, et trouva des gens assez simples pour le croire, fut le vrai fondateur de la société civile. Que de crimes, que de guerres, de meurtres, que de misères et d'horreurs n'eût point épargnés au genre humain celui qui, arrachant les pieux ou comblant le fossé, eût crié à ses semblables : Gardez-vous d'écouter cet imposteur; vous êtes perdus, si vous oubliez que les fruits sont à tous, et que la terre n'est à personne. » (Rousseau, Discours sur l'origine et les fondements de l'inégalité parmi les hommes, Début de la Seconde Partie).

Cette notion de la propriété privée et des droits qui lui sont afférents mérite un détour, du fait qu'elle constitue en quelque sorte le point aveugle de nombreuses théories en management, y compris dans le courant de la Business Ethics (Parker, 2003). Par exemple, Friedman accuse la TPP d'être une idéologie « subversive »<sup>102</sup> remettant en cause les fondements de la propriété privée. Il y voit une contestation de la vision propriétaire de la firme. Du coup, la TPP est dangereuse parce qu'elle menace la constitution même de la société américaine. Friedman s'interroge, non sans raisons d'ailleurs, sur la légitimité institutionnelle des managers de ces firmes à s'immiscer dans des affaires et thématiques qui concernent le niveau du politique et à décider de l'affectation de ressources privées pour ce type de causes. Quelle légitimité possèdent ces managers pour arbitrer sur des processus qui relèvent *a priori* de mécanismes de nature politique ? L'argument est le suivant : si les pratiques d'entreprise contreviennent à un cadre moral quel qu'il soit, c'est le cadre juridique et légal qu'il convient de modifier, pas les comportements managériaux en tant que tels. Cette vision

---

<sup>101</sup> Ou l'agitation d'épouvantail pour traduire l'expression originale de « straw man fallacy » (Freeman, Philipps, 2002 : p 2)

<sup>102</sup> «Few trends could so thoroughly undermine the very foundations of our free society as the acceptance by corporate officials of a social responsibility other than to make as much money for their stockholders as possible. This is a fundamentally subversive doctrine.» (Milton Friedman, *Capitalism and Freedom*, 1962, p. 133).

sépare très nettement les sphères économiques et juridiques. Il y a pourtant une porosité observable entre ces deux sphères. Tout un courant<sup>103</sup> d'études tend à mettre en lumière les dimensions politiques du droit.

### **Encadré 2.2 : Milton Friedman et les libertariens**

Prix Nobel d'économie en 1976, Milton Friedman est surtout connu pour être le chef de file d'un courant en économie, l'école de Chicago. Cette école rassemble un groupe informel d'économistes libéraux défendant la théorie néo-classique des prix, le libre marché libertarien. Cette doctrine s'est construite en réaction à l'interventionnisme keynésien en vigueur au début de la carrière de M. Friedman. Ce dernier tenait une chronique dans le magazine Newsweek et soutenait le Parti Républicain. Reprises et popularisées par de nombreux « think tanks », cercles de réflexion ou cénacles idéologiques, les idées de cet économiste et de ses proches ont eu une influence considérable sur les gouvernants de différents pays (appelés les « Chicago Boys ») ainsi que sur certaines institutions mondiales, dont la banque mondiale. David Friedman, le fils de Milton, fait partie avec Murray Rothbard et Robert Nozick des théoriciens contemporains du libertarisme. Pour ce courant, l'Etat est par définition illégitime et la démocratie une tentative perverse de justifier un pouvoir jamais remis en cause en son principe. L'idéal de liberté économique correspond à une société sans Etat intégralement régulée par les échanges et accords volontaires. Poussé à l'extrême, ce courant n'accorde de légitimité qu'à une anarchie fondée sur l'échange ou les fonctions régaliennes traditionnelles de l'Etat sont assurées par des agences privées. Le courant « minarchiste<sup>104</sup> » lui préfère un Etat minimal possédant les pouvoirs d'une agence privée en situation de monopole.

Adapté d'après l'article de J-M Daniel de l'Encyclopédie Universalisa sur Milton Friedman, et Vincent Valentin, « Les libertariens, anarchisme et capitalisme », Philosophie Magazine, Mai 2007 n°9, p 16.

L'atténuation des droits de propriété, principe fondateur du capitalisme libéral, menace les fondements même du modèle de l'entreprise privée. Les Droits de Propriété ont été

---

<sup>103</sup> Voir sur ce point le courant de la pensée juridique des Critical legal studies, qui en simplifiant à l'extrême effectue une analyse dans la tradition de l'Ecole de Francfort, analysant le contenu potentiellement politique du droit et la perpétuation de la domination de certaines catégories sur d'autres : [http://en.wikipedia.org/wiki/Critical\\_legal\\_studies](http://en.wikipedia.org/wiki/Critical_legal_studies)

<sup>104</sup> Un minarchiste est un partisan d'un État minimal, qu'on appelle aussi minarchie. Il considère que l'État doit se limiter à protéger les droits individuels basiques de la vie, de la propriété privée et de la liberté.

théorisés, notamment par les travaux d'Alchian, Demsetz et Pejovich (Aman, 1999). La notion de droits de propriété est définie par Pejovich de la façon suivante :

« Ce ne sont pas des relations entre les hommes et les choses mais des relations codifiées entre les hommes qui ont rapport à l'usage des choses » (Aman, 1999).

Un Droit de Propriété n'est complet que s'il remplit deux conditions : l'exclusivité et la transférabilité. L'exclusivité implique une liberté entière dans l'utilisation des actifs possédés ainsi que leur contrôle total. La transférabilité se traduit par une possibilité d'échange qui ne dépend que de l'acheteur et du vendeur (droit de disposer à sa guise). Dans la mesure où l'économie de marché est fondée sur la liberté des échanges et respecte pleinement les Droits de Propriété (DP ou TDP pour Théorie des DP), elle permet à chaque agent de maximiser son utilité et elle représente un système économique maximal. L'ensemble des systèmes économiques réels comporte cependant des facteurs qui limitent les DP, que ce soit sous forme de règles juridiques ou de coûts de transaction. La TDP va donc étudier les conséquences de l'atténuation des DP notamment quant à leur efficacité dans l'allocation des ressources, ce qui conduira certains auteurs à comparer l'efficacité respective des formes organisationnelles suivantes :

- la firme réglementée
- la firme managériale
- les mutuelles et coopératives
- la firme publique, socialiste, autogérée, etc.

L'apport de la TDP à la compréhension de la structure et au fonctionnement des organisations apparaît néanmoins limité à son analyse des rapports entre propriétaires et dirigeants. Là encore le traitement de la théorie des droits de propriété diffère selon que l'on retient :

- une approche de type gestionnaire ou économique<sup>105</sup> soucieuse d'une efficacité optimale de l'allocation des ressources. Dans ce cas, les droits de propriété sont des outils d'analyse : la propriété privée, combinée avec la logique du marché, suffit à assurer un processus d'allocation optimal des ressources rares.

---

<sup>105</sup> « La théorie des droits de propriété », Bruno Aman, Chapitre 1 ouvrage collectif coord. G. Koenig, De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du 21<sup>ème</sup> siècle », Economica

- un traitement plus sociologique<sup>106</sup> de la question, en s'attaquant aux dimensions institutionnelles de la notion même de propriété privée.

Aujourd'hui, la notion de propriété privée semble s'être naturalisée. L'idée qu'elle contribue à une allocation optimale des ressources paraît acceptée de manière définitive. L'absence de débats sur le sujet contribue d'ailleurs à cette naturalisation.

### **2.3.3.2. Du patrimoine à la propriété**

Le régime de la propriété moderne tel qu'il est défini aujourd'hui instaure pourtant l'homme dans un rapport fondamental avec les choses, avec une suprématie du présent sur le passé et l'avenir. Cette double domination se traduit dans le droit omniprésent de l'individu à en changer l'usage, à l'aliéner ou à la détruire. Ce rapport aux choses institué par la notion moderne de propriété diffère fondamentalement du rapport qu'instituait la notion de patrimoine. La notion de patrimoine a pour fonction d'assurer l'unité des membres d'une communauté dans la durée. Les biens sont transmis avec une histoire, avec un certain nombre d'obligations et de charges afférentes à la jouissance du bien possédé, notamment en termes d'obligation de céder le bien aux générations suivantes. Autrement dit, la transmission d'un patrimoine perpétue un lien et s'inscrit dans la durée, tandis que la transmission d'une propriété s'inscrit dans une liaison éphémère (Madjaran, 2000).

L'évolution des sociétés traditionnelles vers les sociétés modernes peut se lire pour reprendre les analyses précédentes de Madjaran (2000) comme un passage progressif de la notion de patrimoine à la notion de propriété. L'auteur remarque que la notion de propriété fut une conquête politique dans la mesure où elle débarrassa la Terre et l'homme qui la servait des obligations et redevances attribuées au sein du cadre féodal. La notion de propriété est liée au statut d'individus pouvant contracter ainsi qu'à l'existence d'un espace public permettant la circulation des biens.

Nous remarquons la proximité de cette conception des biens comme un patrimoine avec certaines revendications des mouvements sociaux : considérer les ressources naturelles comme un patrimoine à gérer sur le long terme, plutôt que comme des choses dont il importe d'optimiser le rendement. Comment ne pas voir ici une proximité certaine avec les revendications portées par certains partisans du développement durable ? Une gestion durable des biens, respectueuse des générations futures, c'est-à-dire un retour à une vision

---

<sup>106</sup> « L'invention de la propriété : de la terre sacrée à la société marchande » G. Madjaran, 2000 – L'harmattan

patrimoniale plus que propriétaire de la firme ?

Des parties prenantes qui s’immiscent auprès des actionnaires dans la gestion que ces derniers entendent faire de leur droit de propriété, n’est ce pas une tentative de (ré) introduire au sein de la notion de propriété moderne un certain nombre de principes et d’obligations précédemment contenu dans la notion de patrimoine ?

### **2.3.3.3. La TPP comme Théorie de l’agence élargie**

D’une certaine manière, dans la TPP, la relation d’agence liant les dirigeants aux actionnaires est élargie aux autres catégories de parties prenantes (Hill & Jones, 1992). Ces dernières aussi possèdent un droit (*stake*) sur la firme, différent de celui des actionnaires (*stock – share*) mais tout autant valable. Le rôle des dirigeants est d’arbitrer entre les différentes attentes.

L’idée qui englobe les différentes théories de l’agence est simple : « en raison des divergences d’intérêts entre individus ou organisations, les relations de coopération s’accompagnent nécessairement de conflits inducteurs de coûts qui réduisent les gains potentiels issus de la coopération ». La théorie de l’agence cherche :

- soit à expliquer les formes organisationnelles comme mode de résolution de ces conflits ou plus exactement de réduction des coûts que ces conflits induisent (c’est la théorie positive de l’agence, TPA).
- soit à proposer des mécanismes qui permettent de réduire le coût de ces conflits (c’est la théorie dite « normative » ou plus exactement prescriptive de l’agence (Charreaux, 1999, p 63).

Le but est donc d’optimiser la coopération entre individus en minimisant les coûts induits par leurs échanges. Il s’agit aussi, d’une certaine façon, de théoriser des formes organisationnelles, « fondée sur l’hypothèse que les individus cherchent à profiter au mieux des gains de coopération, notamment de la production et de l’utilisation de la connaissance spécifique [...]. La TPA est donc très éloignée de l’image caricaturale et déformée qu’en donnent, de façon plus ou moins consciente, certains partisans de paradigmes concurrents. Elle n’est pas une théorie fondée sur une vision négative de l’homme, sur l’idée de conflit agressif ou sur la notion étroite d’un contrôle qui aurait, pour objectif final, de défendre l’ordre social existant » (Charreaux, 1999 : p 133). Il est vrai que la critique a parfois

tendance à forcer<sup>107</sup> les traits de l'objet critiqué ou à n'en analyser qu'une partie réduite de manière à le faire rentrer dans les canons du système d'évaluation. La TPA reste cependant basée sur une vision des coûts standards, n'incluant pas les externalités environnementales et sociales produites par le fonctionnement des entreprises. L'optimisation de la structure organisationnelle se fait dans le but de maximiser les gains pour l'actionnaire et non celui des parties prenantes, à moins qu'il n'y ait des relations entre les deux. Si les défenseurs de la TPA réfutent le reproche de pessimisme anthropologique, l'utilisation qu'on a pu en faire en management pose un certain nombre de problèmes, notamment celui du dilemme du superviseur (Ghoshal, 2005). C'est aussi le cas, d'ailleurs, de la théorie des Coûts de Transaction.

Partir de l'hypothèse que l'être humain est opportuniste par nature, et mettre en place des procédures de contrôle à proportion, conduit souvent à un cercle vicieux. Les employés se sentent surveillés et interprètent cela comme une absence de confiance. Les effets induits en sont une disparition de la coopération volontaire et un glissement vers une conformité indifférente, ce qui peut poser problème dans certains cadres organisationnels où les relations sont basées sur la coopération et où les budgets sont insuffisants pour mettre en place des mécanismes de contrôle, comme certaines fonctions au sein des ONG et structures associatives notamment. Le rôle de la confiance dans les mécanismes de coordination gagnerait pourtant à être mis en avant (Tsoukas, 2005). Il avait d'ailleurs été fortement souligné pendant quelques années avant de redevenir une notion parmi d'autres.

Les théories qu'on vient de voir reposent sur des clivages idéologiques et philosophiques assez marqués en matière de choix des préférences individuelles ou de cadre d'analyse. Ces dernières remarques nous amènent à considérer les dimensions philosophiques contenues dans la TPP.

#### **2.4. Les conceptions morales et politiques de la TPP et de la corporate gouvernance**

« Tous les hommes politiques appliquent sans le savoir les recommandations d'économistes souvent morts depuis longtemps et dont ils ignorent le nom » - Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie. J-M Keynes.

Nous avons vu que le courant de la TPP s'est appuyé sur le questionnement du mode de

---

<sup>107</sup> Les anglo-saxons parlent de straw man argument, ou la représentation fallacieuse des positions d'un adversaire pour mieux le critiquer.

gouvernance dominant des grandes entreprises privées. Cette gouvernance d'entreprise est elle-même issue de courants et de clivages idéologiques fondamentaux qui sont à la base du développement de la pensée de l'organisation de la vie économique et sociale (Pesqueux, 2000). Les différentes théories de la gouvernance qui ont émergé illustrent un certain nombre de divergences idéologiques assez classiques en philosophie (Trébuçq, 2005). La diversité des théories existantes est en partie le produit des différentes visions de l'homme (conceptions morales) et de la société (conceptions politiques de l'ordre social). Elle est donc basée sur des notions philosophiques non explicitées. Ces occultations de fondements viennent à la fois biaiser les pratiques de gestion et affaiblir l'image et la réputation de la discipline (Ghoshal, 2005).

#### **2.4.1. La colonisation idéologique du management**

Récemment, il semble que les scandales financiers qui ont secoué les Etats-Unis au début du XXIème siècle aient provoqué une sorte « d'électrochoc » dans le monde académique (Ghoshal, 2005). Si la plupart des réactions se sont empressées de réduire l'ampleur du phénomène à quelques brebis galeuses venant ternir l'image du monde des affaires tout entier, d'autres ont cherché à s'interroger de manière plus poussée sur les phénomènes en présence et sur les valeurs qui sont à la base des théories de la gouvernance.

A travers les idées qu'ils véhiculent dans leur manière de former ou de faire de la recherche, les enseignants ont eux aussi leur part de responsabilité. Parker (2003) met en avant l'idéologie dominante contenue dans le courant de la Business Ethics, tandis que Ghoshal (2005) reconnaît la nécessité pour les chercheurs en sciences sociales de prendre conscience des présupposés moraux implicites contenus dans les recherches en management. Plutôt que de critiquer surtout les mauvaises pratiques d'entreprises, les chercheurs et enseignants universitaires pourraient s'interroger sur l'impact des idées et des hypothèses insuffisamment explicitées. Mobilisées en management pour les étudiants et les futurs praticiens, ces représentations ont un impact sur leur manière d'appréhender le monde et de concevoir leur métier (Ghoshal, 2005) :

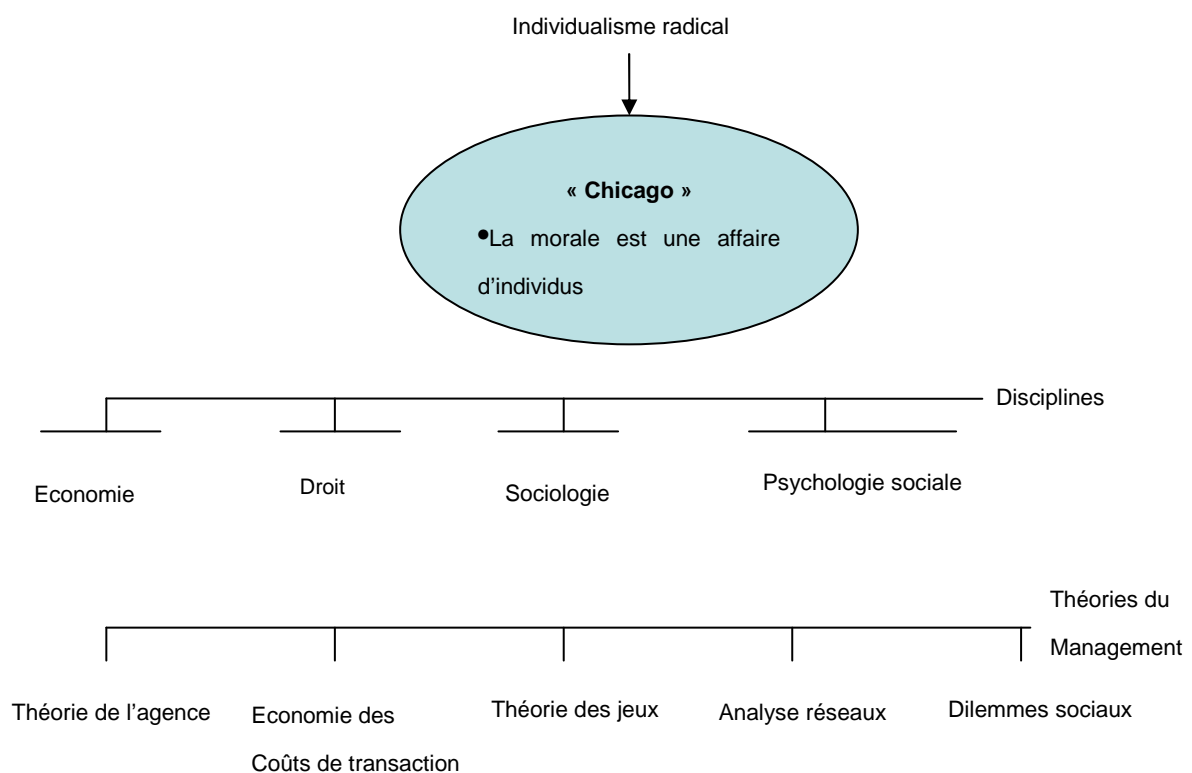
- Par exemple, on diffuse du pessimisme anthropologique quand on insiste sur la nécessité d'un contrôle étroit des comportements pour éviter les conduites opportunistes (dilemme du superviseur abordé plus haut) ;
- Ou encore, le schéma stratégique des cinq forces de Porter inculque aux managers la



nécessité d'être en compétition non seulement avec les entreprises mais aussi avec les clients, les fournisseurs, les employés et les agences de régulation.

Le poids des idées reçues dans les représentations des managers et praticiens est souvent sous estimé. Ghoshal (2005) accuse les recherches effectuées en management d'influencer aussi les conduites des praticiens. En défendant le caractère amoral (presque « obligé ») des théories mobilisées en management, on finit par soulager les étudiants du sens de leur responsabilité (par exemple, ils se jugent « tenus » de faire ce que, par ailleurs, ils auraient plutôt eu envie de contester).

### Schéma 2.2 : la colonisation idéologique des théories du management



Adapté d'après Ghoshal, 2005, p 84

#### 2.4.2. Le poids de l'homo oeconomicus dans les représentations dominantes en management

Des influences très nettes des analyses développées par Machiavel, Smith<sup>108</sup> (1776) ou

<sup>108</sup> L'idée de main invisible est un des mythes les plus répandus chez les acteurs économiques. Cette croyance, voulant que la poursuite égoïste des intérêts particuliers mène au bien commun, s'est ainsi développée et institutionnalisée très largement alors que les études empiriques sur la question sont très loin de conclure à la réalité d'un tel effet (Schutz, 2001). Curieusement, l'autre œuvre majeure d'A. Smith, qui vient nuancer la première, La théorie des sentiments moraux, est beaucoup moins citée par les défenseurs de la main invisible.

Mandeville<sup>109</sup> (1714) se retrouvent dans les typologies comportementales en théorie des organisations (Nelson & Gilbertson, 1991). Ces idées ont été reprises pour former la figure contemporaine de *l'homo oeconomicus*.

### 2.4.3. Homo oeconomicus ou idiot rationnel ?

Notre ambition ici n'est pas d'apporter d'éléments nouveaux à ce débat déjà bien développé, mais de montrer combien cette notion est prégnante dans les principales théories mentionnées ci-dessus en sciences de gestion. Certains se sont attachés à montrer combien les propos des auteurs qui servent de référence à ce modèle de *l'homo oeconomicus*, ont fait l'objet de mauvaises interprétations tendant parfois au contresens (Coker, 1990 ; Werhane, 2000). *L'homo oeconomicus* est une représentation théorique du comportement humain qui est à la base du modèle néoclassique en économie. L'individu y est considéré comme rationnel, avec des préférences qu'il peut ordonner. Il est capable d'utiliser ses ressources pour maximiser son utilité, en analysant et en anticipant au mieux les événements de son environnement. La notion *d'homo oeconomicus* a suscité de nombreuses querelles et débats à son propos (Mingat, Salmon, Wolfelsperger, 1985). Clown, robot unidimensionnel, globule homogène, fossile humain de l'âge d'or, les qualificatifs parfois réducteurs<sup>110</sup> ne manquent pas pour transcrire l'indignation ou le dédain que suscite cette notion. Cette perspective *d'homo oeconomicus* correspond en fait à une idée moderne d'un sujet auto-positionné et auto suffisant. Une idée face à laquelle pourtant d'autres traditions interprétatives se posent en alternative et donnent aux individus une profondeur, une capacité de déploiement de l'esprit et de la pensée plus importante, plus proche de la réalité.

Le concept *d'homo oeconomicus* s'est imposé dans les sciences sociales pour désigner la modélisation d'un comportement orienté par un intérêt individuel. L'impact de ce modèle est tel que certains considèrent le libéralisme comme une véritable anthropologie, véhiculant une conception de l'humanité calquée sur la rationalité économique (Laval, 2007). L'idéal type « du petit bourgeois épicier anglais », le « boutiquier » (Mingat & ali, 1985) remplace alors une vision sociologisante plus large de l'homme, *l'homo sociologicus*. Cette idée fondamentale semble alors inévitable pour rendre compte de l'activité économique,

---

<sup>109</sup> La fable des abeilles de Mandeville participe à l'élaboration de ce mythe puissant au sein de l'économie politique (Schutz, 2001). L'œuvre de Mandeville décrit avec cynisme les ressorts de la prospérité de l'Angleterre de l'enlightenment du XVIIIème siècle, en montrant l'utilité de vices comme la convoitise, l'orgueil ou la vanité et l'harmonie naturelle des intérêts. L'ouvrage provoquera de nombreux débats, dont certains acrimonieux affubleront l'auteur du surnom de « Man-Devil ». (Boulad-Ayoub, 2003).

<sup>110</sup> Nous essaierons ici de ne pas trop réduire cette notion d'homo oeconomicus pour ne pas tomber dans le travers de la caricature ou de la critique servant de cri de ralliement entre membres d'une même famille scientifique.

notamment des mécanismes de régulation de marché. Ce type d'analyse introduit cependant une coupure avec le reste de l'activité sociale qui n'est pas nécessairement réductible<sup>111</sup> à des comportements égoïstes.

Le terme a été introduit par J. S Mill pour permettre de développer les analyses économiques en simplifiant la modélisation des comportements humains qui, ordinairement, obéissent à tout un éventail de motivations diverses et variées. On n'a retenu que la motivation principale de l'intérêt égoïste. La simplicité du modèle de *l'homo oeconomicus* propose une compréhension de l'activité humaine, ou plutôt de direction des conduites humaines assouvissant une volonté qualifiée de cartésienne de se rendre maître et possesseur de la nature (Michéa, 2007). Pareto a d'ailleurs repris cette idée de *l'homo oeconomicus*, par analogie avec les sciences naturelles où un objet peut être étudié sous différentes facettes :

- chimiques
- géométriques
- physiques
- De même, le comportement d'un homme peut être étudié sous différents aspects :
- Economiques
- Ethiques
- Religieux

Pour Pareto, les actions de *l'homo oeconomicus* ont un caractère logique, une rationalité instrumentale. Son modèle ancre dans les représentations collectives l'association entre activité économique et recherche de l'intérêt. Ce glissement de la notion de rationalité et du comportement maximisateur de l'intérêt, entre choix des moyens pour des fins et principe de transitivité des préférences, a été critiqué par de nombreux auteurs qui ont dénoncé l'hégémonie du modèle et le caractère irrationnel de ses hypothèses. A. Sen (1987) qualifie l'homme ainsi modélisé d'« idiot rationnel », basant ses choix de comportement sur des préférences utilitaristes dont il n'est pas conscient ou dont il ne peut questionner la hiérarchisation.

De quelle notion d'intérêt parle-t-on ici ? Un intérêt égoïste et étriqué ou un intérêt élargi

---

<sup>111</sup> Voir La théorie des sentiments moraux d'Adam Smith

incluant des préférences non conscientes (Lordon, 2006) ?

La pauvreté de la notion de rationalité associée à *l'homo oeconomicus* et l'indétermination des préférences de ce modèle sont des limites fortes qui lui sont reprochées par d'autres sciences sociales (Demeulenaere, 2006 : p 580-81). Mais l'idée que la poursuite égoïste par les individus de leur intérêt puisse mener au plus grand bien pour le plus grand nombre est un mythe puissant. Cela lui a permis d'être largement répandu et accepté au sein des principales théories des sciences sociales. Néanmoins, face à ceux qui affirment qu'intérêt égoïste et compétition sont des facteurs naturels de la motivation, d'autres préfèrent y voir le produit d'un type de société particulier plutôt qu'une composante inévitable de la nature humaine (Newman, 2005 : p 3). Les quelques recherches empiriques qui se sont attachées à vérifier le réalisme des hypothèses contenues dans le modèle de *l'homo oeconomicus*, en étudiant les comportement et choix des acteurs face à des arbitrages entre les préférences individuelles, montrent pourtant un équilibre assez net entre les comportements égoïstes et les comportements altruistes, certains allant même jusqu'à insister sur le poids des considérations de nature altruiste pour le fonctionnement global de la société (Ghoshal, 2005, p. 83). Dans cette vision de l'homme purement égoïste<sup>112</sup>, le comportement est conçu en termes minimalistes, hors du temps et hors de l'espace, comme une série de processus informationnels égoïstes suivant des rationalités conséquentialistes (Tsoukas, 2005). Une telle conception a surtout pour mérite de permettre de modéliser mathématiquement les comportements humains.

#### **2.4.4. L'argument méthodologique**

Le modèle de *l'homo oeconomicus* est cependant moins utilisé du fait du réalisme de ses hypothèses que de la capacité prédictive des modèles dans lesquels il est utilisé (Thomas-Fogiel, 2006). Pourquoi ce mythe est-il si important en sciences sociales ? La capacité heuristique du modèle semble justifier son utilisation. La réponse vient sans doute de ce même cadre épistémologique transcendantal adapté des sciences naturelles et de la rupture dans la manière de concevoir les hypothèses. Les hypothèses n'ont pas à être conformes au réel, seules les conséquences de ces hypothèses, c'est-à-dire la capacité prédictive des modèles importent (Thomas-Fogiel, 2006). C'est la thèse extrémiste défendue par Friedman

---

<sup>112</sup> Nous mentionnerons ici celle de Pierre Bourdieu : « Le mythe de *l'homo oeconomicus* et de la rational action choice theory sont des formes paradigmatiques de l'illusion scolastique qui portent le savant à mettre sa pensée pensante dans la tête des agents agissants et à placer au principe de leurs pratiques, c'est-à-dire dans leur « conscience », ses propres représentations spontanées ou élaborées ou, au pire, les modèles qu'il a dû construire pour rendre raison de leurs pratiques ». Pierre Bourdieu, Les structures sociales de l'économie.

(1953 in Mingat & Ali, 1985 : p 382). Le relativisme de cette conclusion découle de l'évolution naturelle dans laquelle se place inéluctablement toute tentative de positivisme logique. Le relativisme est en somme « l'aporie dirimante de l'écueil inhérent au positivisme logique évoluant vers le scepticisme »<sup>113</sup>. La rationalité parfaite de *l'homo œconomicus* s'apparente à celle du Dieu Leibnizien omniscient calculant le meilleur des mondes possibles. Le comportement de l'agent est entièrement déterminé par son calcul. Tout comme la volonté de Dieu est soumise à son entendement chez Leibniz.

Les cadres théoriques véhiculant le modèle de *l'homo œconomicus* ont une propension à s'étendre à l'analyse de phénomènes sociaux autres qu'économiques. C'est une tendance qui a été relevée dans le management (Ghoshal, 2005) mais aussi, de manière plus large<sup>114</sup>, dans les sciences sociales. L'économie est devenue en quelque sorte la référence centrale qui a pris la place des grands récits politiques auxquels il n'est plus guère accordé de crédit, au point que même les théories contemporaines de la justice (Rawls) s'y réfèrent et s'en inspirent (Pesqueux & Bonnafous-Boucher, 2006).

#### **2.4.5. Les conceptions anthropologiques de philosophie politique et morale incluses dans le courant des PP**

Plusieurs influences philosophiques lointaines se retrouvent au sein de la TPP : elle semble réussir à dépasser en apparence le clivage bien établi en éthique entre les traditions philosophiques utilitariste et kantienne, avec des références marquées au communautarisme.

On retrouve ici les critiques de Parker (2003) sur le modèle dominant au sein de la Business Ethics, dont l'hégémonie n'est pas toujours délibérée et consciente.

Comme l'a souligné Parker (2003), morale et politique sont étroitement liées. Il existe une continuité fondamentale entre la philosophie morale et politique dans la mesure où la philosophie morale constitue la base de la philosophie politique et l'aide à en déterminer les frontières. Les différentes théories politiques qui distinguent responsabilités publique et privée se basent sur des catégories d'analyse morale pour déterminer le contenu de ces responsabilités et les frontières entre elles.

De telles analyses font ressortir les dimensions morales et politiques des théories des parties prenantes ou des doctrines de la RSE.

---

<sup>113</sup> Ibid, p 434

### 2.4.5.1. Les conceptions utilitaristes

La TPP est considérée comme la formulation contemporaine de notions plus anciennes de type utilitariste liant le plus grand bien pour le plus grand nombre. Ce genre de raisonnement constitue l'arrière plan tacite contre lequel les autres théories doivent argumenter et se défendre. L'apparente simplicité de cette formulation réside dans deux dimensions majeures :

- la référence au bien comme quelque chose de facilement définissable et qui correspond à ce que chaque individu recherche dans la vie : le bien être humain est primordial.
- le conséquentialisme qui permet de s'assurer de l'utilité de telles règles : les règles morales doivent être jugées à l'aune de leurs conséquences sur ce bien être humain.

Ainsi, si le bien être humain est le bien auquel la discipline morale se réfère, alors l'action morale est celle qui recherche la maximisation du bien-être humain. Les critiques traditionnelles de l'utilitarisme concernent justement ces deux dimensions qui semblent couler de source :

- comment définit-on le bien être ou l'utilité d'un individu ?
- comment définit-on les instructions des comportements individuels permettant de maximiser cette utilité ?

La définition de l'utilité pour un individu n'est pas une mince affaire. Comment les individus définissent-ils leurs préférences ? Se réfère-t-on à des sensations de plaisir, à un état mental ? Sur la base de quelles informations les individus définissent-ils leurs préférences ? Sur celles d'une information complète et de jugements rationnels ? Qu'est-ce qui relève de préférences acceptables et raisonnables ?

La TPP se heurte ainsi aux problématiques liées à l'utilitarisme en philosophie politique, à savoir de trouver des règles cohérentes et compréhensives permettant d'arbitrer entre des valeurs politiques conflictuelles (Kymlika, 1990).

Quels sont les critères qui peuvent guider de tels choix ? Est-ce le critère de l'égalité qui prévaut dans l'arbitrage des choix, à savoir que l'intérêt de chaque membre de la communauté compte de manière égale - pour reprendre les positions de Dworkin ? Mais

---

<sup>114</sup> Voir l'article de Demeulenaere, 2006, Dictionnaire des sciences humaines, p 580-81.

comment interpréter l'égalité ici ? De quel type d'égalité parle-t-on ? L'égalité de revenu et de bien-être prime-t-elle sur l'égalité de traitement des droits des individus ou vice-versa ?

En fait l'utilitarisme se réfère essentiellement à des standards de niveau et pas à des procédures de choix. Ce qui définit l'utilitarisme est l'affirmation qu'une action juste est celle qui maximise l'utilité mais pas que nous devrions délibérément chercher à maximiser notre utilité. Cette dernière remarque entre en conflit avec une des croyances les plus profondément ancrées dans le système économique capitaliste libéral, celui qui fait de la poursuite individuelle du bien être le chemin automatique vers le plus grand bien pour le plus grand nombre. Le problème principal de l'utilitarisme est que l'égalité de traitement est interprétée sur la base de préférences préexistantes, déjà formées, même si elles empiètent sur les droits des autres ou sur leur capacité à former leurs préférences. La faiblesse<sup>115</sup> de l'utilitarisme réside dans son incapacité à garantir une certaine égalité de traitement dans l'accès aux ressources.

#### **2.4.5.2. Les conceptions communautariennes**

Enfin, sous l'identification des parties prenantes, la TPP suppose qu'à travers les multiples identités qui définissent des individus<sup>116</sup>, certaines l'emportent sur d'autres et permettent de classer les individus par communautés d'appartenance ou catégories d'acteurs.

Cette façon de se référer aux individus d'une société est typique des sociétés libérales. Le communautarisme est indissociable du libéralisme. Il est le principe qui permet l'expression de la pluralité des intérêts de différentes communautés, tout en permettant en théorie l'absorption de ces différents intérêts. La critique communautarienne du libéralisme semble un trait récurrent du libéralisme, « faisant partie intégrante, quoique de manière intermittente de la politique libérale de l'organisation sociale » (Pesqueux, 2007 : p 235).

La philosophie contemporaine américaine semble en tout cas traversée par le

---

115 En fait les tenants de la version moderne de l'utilitarisme sont étonnamment conformistes, en regard des fondateurs de la doctrine comme J.S Mill ou Jeremy Bentham qui prônaient un utilitarisme de type radical et s'opposant à la société anglaise de l'époque basée sur des superstitions féodales. Les défenseurs de l'utilitarisme moderne privilégient l'obéissance à la résistance face aux institutions. Mieux vaut suivre les règles en quelque sorte, même si elles paraissent mauvaises, la révolte étant par nature trop dangereuse. C'est pour cette raison que B. Williams (in Kymlika, 1990) considère l'utilitarisme comme auto-contradictoire : la politique devrait être débattue à partir d'un langage non utilitariste, le langage des droits et des responsabilités personnelles et l'intérêt public, au lieu d'être complètement recouverte par elle. L'utilitarisme est pourtant puissamment ancré au sein des principales théories économiques et théories de gestion, puisqu'elle fonde la notion de l'homo oeconomicus à la base des théories rationnelles de l'action.

multiculturalisme et le communautarisme, « au travers d'écrits que l'on va, par commodité ici, qualifier de philosophes de l'école néolibérale américaine. Ils partent d'une question sociale comme base d'une réflexion philosophique » (Pesqueux, 2007 : p 234). Walzer qualifie la critique communautarienne du libéralisme comme un de trait passage du libéralisme.

La TPP s'appuie donc sur un modèle de type communautariste. Elle vise à permettre l'expression des différents intérêts de la société regroupés en parties prenantes (les communautés) en cherchant ensuite à les concilier.

#### **2.4.5.3. Les dimensions de philosophie politique incluses dans les théories de la gouvernance : les liens avec le libéralisme.**

Les dimensions politiques des sciences de gestion sont rarement abordées. Elles sont le plus souvent incluses dans des modèles théoriques sans que ces dimensions inhérentes aux théories soient ensuite questionnées (Parker, 2003). Pourtant, nous avons vu que ces dimensions politiques sont centrales aux thématiques de RSE mais aussi de gouvernance. *L'homo oeconomicus* doit-il laisser sa place à *l'homo politicus* (Nyborg, 2000) dans l'analyse en sciences de gestion pour que les comportements réels adoptés par les acteurs correspondent aux cadres d'analyse ?

Les théories modernes de la gouvernance laissent apparaître leur filiation avec des notions de philosophie politique et morale. Ces derniers sont de deux ordres principaux :

- les questions d'ordre anthropologique relatives aux choix des hypothèses sur la nature de l'homme qui sont à la base des théories du management ;
- les questions d'ordre politique sur la vie de l'homme en société, relatives au régime de propriété le plus juste au sein d'une société ou à la manière d'agencer les relations et de répartir les richesses entre les différents acteurs au sein d'une société.

L'essor de la théorie de l'agence est à resituer dans son contexte d'émergence aux Etats-Unis au cours des années 1970. La compétitivité des entreprises américaines est menacée par leurs concurrentes japonaises. La plupart des économistes américains étaient persuadés de la supériorité du marché pour une allocation efficace des ressources. Ces mêmes économistes

---

<sup>116</sup> Un salarié peut être tout à la fois client, actionnaire, riverain, membre d'un syndicat d'une entreprise.



se méfiaient des managers et de leurs interventions, qui étaient susceptibles « d'orienter à mauvais escient les ressources et la rentabilité de la firme » (Trébucq, 2005 : p 58). Cette croyance en la supériorité naturelle du marché pour l'allocation des ressources est à la base des théories financières libérales ayant pour objectif principal la maximisation de la richesse des actionnaires. Dans la théorie de l'agence, la vision insistant sur les dimensions institutionnelles du marché variant en fonction des époques et des lieux (Scott, 2000 : 210 ; Callon, 1998) est rejetée, tout comme l'influence des groupes ou des institutions sur le comportement des acteurs rationnels. La théorie de l'agence puise sa logique dans des idées plus anciennes des courants libéraux américains fortement opposés aux visions sociales des républicains civiques du XIXème siècle. (Trébucq, 2005 : 59). Dans une logique libérale, il importe de laisser le marché agir et de favoriser la libre entreprise des individus. Les propositions des républicains civiques d'un partage de pouvoir au sein de l'entreprise avec les employés pourraient aboutir au détournement de l'entreprise en faveur d'intérêts personnels, notamment managériaux.

Le cadre dominant de la gouvernance actionnariale, qui a récemment émergé en matière de gouvernance d'entreprise, peine à masquer les sources de controverses encore présentes avec les théories concurrentes mais marginales. Une meilleure compréhension des fondements d'ordre politique et moraux permet de mieux saisir la nature des débats opposant les différentes parties prenantes de l'entreprise.

#### **2.4.5.4. Les dimensions du pouvoir et de la légitimité en partie absentes de la RSE**

Paradoxalement, les recherches sur la RSE en gestion soulignent rarement des dimensions qui sont pourtant essentielles en analyse politique. Le pouvoir et la légitimité sont assez absentes des développements en matière de RSE (Roome, Wijen, 2006), y compris dans les dimensions les plus simples auxquelles ils sont souvent réduits (Clegg, Hardy, 1996 ; Lister, 2003). La notion de pouvoir est pourtant constitutive du champ économique pour de nombreux chercheurs en sciences sociales. Cette tendance à nier le conflit nous semble caractéristique du contexte culturel dominant nord-américain, aspirant à une société totalement réconciliée avec elle-même, sans contradiction. Tout comme au niveau individuel *l'homo oeconomicus* avait pu servir de modèle pour l'orientation des préférences individuelles, le management semble pouvoir servir de modèle pour orienter et hiérarchiser les préférences de groupes au niveau collectif. Les questions de pouvoir ou de rapports de forces entre les parties prenantes sont rarement évoquées. Les différentes dimensions de la

notion de légitimité sont souvent réduites aux dimensions techniques, d'efficacité et de performance (Lister, 2003).

Cette approche de la RSE crée un cadre légitimant l'exercice d'un pouvoir qui mériterait débat. Il s'agit bien ici de légitimité édiflée par les hommes. Pour Parker (2003), il serait nécessaire de se demander pourquoi seulement certains types de croyances ont été propagés avec un tel enthousiasme et s'interroger sur leur rôle dans le fonctionnement du marché et des pratiques organisationnelles, ainsi que dans la structuration de ces dernières. Il serait ainsi bénéfique de considérer les valeurs potentielles de formes d'échanges et de cadres organisationnels différents de ceux dominants. Il faudrait ne pas partir du principe que le capitalisme managérial de marché est fait pour durer car c'est le ONE BEST WAY, le long aboutissement d'un processus de sélection naturelle des routines organisationnelles suivant en cela un processus évolutionniste inéluctable. En considérant ce modèle comme la fin de l'histoire, seules des formes postmodernes de critiques sont possibles. Cette supposition conduit à ignorer d'autres formes d'organisation possible (démocratiques, coopératives, à petite échelle). En fait, RSE et TPP font croire que l'entreprise peut apporter une solution technique à un problème technique. Les dimensions sous-jacentes de philosophie morale et politique de ce courant des parties prenantes renvoient au contraire aux exigences de justice que ce courant contient et à la nécessité d'en tenir compte dans l'analyse.

#### **2.4.5.5. Les conflits épistémologiques**

Ces différentes théories de la gouvernance d'entreprise reposent sur des variations d'approche de type épistémologique ou de conception de la science. Deux écoles semblent s'opposer ici entre une doctrine de type nominaliste s'appuyant sur un cadre d'analyse simplifié et des hypothèses fausses mais permettant de générer des prédictions utiles ou bien une doctrine réaliste s'appuyant sur un cadre d'analyse plus détaillé et des hypothèses plus complètes sur les motivations humaines. Cette fausse opposition entre deux modèles caricaturaux touche au problème du cadre de gouvernance uniforme : la diversité des firmes et des acteurs qui les composent rend difficile de proposer des règles uniformes de gouvernance. D'une manière plus globale on peut se demander si le traitement des problématiques de RSE dans la discipline des sciences de gestion ne révèle pas un clivage plus général entre les différentes manières d'aborder l'étude des entreprises (Desreumaux, 2004 : p 10) :

- Certaines approches privilégient une conception des entreprises comme un objet quasi

naturel qu'il est possible d'étudier et d'analyser en cherchant à isoler des récurrences empiriques de manière à dégager des lois. On retrouve ici le modèle des sciences naturelles. Cette naturalisation des objets étudiés en sciences sociale possède l'inconvénient de recouvrir un certain nombre de dimensions de ces objets (les entreprises ici), notamment les mécanismes ayant conduit à leur élaboration, les interactions humaines qui ont mené à leur constitution, etc.

- D'autres approches considèrent les organisations et les entreprises comme des phénomènes intangibles, des construits intersubjectifs.

Pour nous, la structuration de la gouvernance d'entreprise correspond à une construction sociale entre acteurs et à un ensemble de choix qu'il importe de placer au centre des analyses sur ces organisations. En fait, il existe une véritable articulation entre modèle de scientificité, cadres épistémologiques retenus et prescriptions pour les pratiques managériales. La vision hayekienne d'une science visant à prédire les comportements tend à expurger les dimensions morales et éthiques pourtant inséparables de toute intentionnalité humaine. Le principal problème de la transposition du modèle de scientificité des sciences naturelles en sciences humaines est la nature auto-réalisante des prévisions faites en sciences sociales : la double herméneutique entre théorie et pratique. Si une théorie physique ne change pas le comportement des particules élémentaires observées, une théorie en sciences sociales qui atteint un certain niveau de légitimité (indépendamment de sa véracité) change les comportements des acteurs, sans que ces derniers s'en aperçoivent toujours.

#### **2.4.5.6. Le cadre de la TPP : un statut théorique controversé**

Le statut scientifique de la Théorie des Parties Prenantes et parfois plus largement des théories de la gouvernance est remis en question. Nous avons montré que la mise en perspective historique et contextuelle de la TPP et des théories de la gouvernance révèle le rôle des effets d'analyse dans cette redécouverte (analyse réseaux). Elle montre comment on est passé d'un usage intuitif de la notion de partie prenante, à une argumentation plus détaillée et développée de cette idée véhiculant une certaine conception du changement social. La TPP résulte, comme la notion de gouvernance, d'un ensemble de passerelles entre le savant et le politique qui contribueront à valoriser l'idée de gouvernance / RSE en même temps qu'elles la construisent (Gaudin, 2002). En fait la TPP possède moins un pouvoir

explicatif ou compréhensif d'intelligibilité du réel qu'une capacité à façonner le réel<sup>117</sup>. Le cadre de la TPP génère un cadre de pensée et des structures cognitives à travers lesquels les acteurs vont interpréter les phénomènes observés. La reconnaissance institutionnelle et la légitimité que les praticiens accordent à la Théorie des Parties Prenantes lui confère ainsi ses principaux attributs.

Le développement de la TPP pose le problème de la capacité d'une discipline ou d'un champ à se former (Lakatos in Cazal, 2005). Celui-ci se réapproprie les termes des débats et les enjeux de problèmes qui auraient été traités de manière différente dans d'autres disciplines. Il convient alors de s'interroger sur le succès d'une théorie :

Est-ce sa validité qui fait son succès ou son intérêt ?

Les débats sans fin qui opposent les défenseurs des différentes versions de la TPP et qui durent depuis des décennies ont au moins le mérite de permettre par le biais des citations croisées la formation d'un « capitalisme académique » (Pesqueux, 2006).

---

<sup>117</sup> Ces remarques font écho aux thèses de Gramsci sur la fonction des intellectuels comme « producteurs de représentations qui contribuent à fabriquer de la conscience collective, du consensus, à cimenter des alliances sociales ou à rendre au contraire leur prise impossible » (Neveu, 2005 : p 35).

## CONCLUSION : DELAISSER LA TPP POUR L'ANALYSE DES PRESSIONS INSTITUTIONNELLES ENCOURAGEANT LE MOUVEMENT DE LA RSE

La théorie des parties prenantes, centrale en matière de RSE en gestion, souffre selon nous de plusieurs manques pour notre travail de thèse. Elle ne constitue pas véritablement une théorie, mais plutôt un courant d'idées dont l'examen nous a montré qu'elles étaient assez hétérogènes. La notion de partie prenante pose problème en elle-même, tant du point de vue de la définition que de la sélection des parties prenantes. Ces étapes reposent sur des mécanismes d'exclusion et de pouvoir qui ont une portée normative et induisent des choix de nature politique. La désignation des acteurs en est d'ailleurs un élément critique. Le choix des parties prenantes par des managers de firmes privées participe à la dépolitisation des thématiques de RSE.

La volonté initiale réformatrice de Freeman, souhaitant transposer le modèle de la théorie de la justice de Rawls à l'échelle de la firme pose problème pour deux raisons. D'une part la théorie de la justice de Rawls porte les stigmates de son contexte culturel d'émergence, et d'autre part la transposition à l'échelle de la firme privée de la théorie de la justice de Rawls, conçue à l'échelle de société, est inadaptée. Le courant de la TPP tombe dans les travers récurrents de la majorité des approches en Business Ethics. Elles réduisent des problématiques éthiques et politiques complexes à des questions individuelles gérables par des managers véritables incarnation de l'homo oeconomicus (Parker, 2003). La TPP de Freeman nous paraît avoir été l'objet d'un mouvement de récupération de la critique initiale. Elle est aujourd'hui plus utilisée pour légitimer l'intervention et le poids croissant de l'entreprise dans la société et justifier un certain nombre de partenariats dont la nature et la portée s'écartent sensiblement des ambitions initiales de Freeman.

La TPP reste fondamentalement liée aux questions de gouvernance de l'entreprise, autre notion valise dont chacune essaie de s'emparer pour jouer de ses ambiguïtés. A la base, la TPP se pose en alternative (Pérez, 2003) aux théories classiques de la gouvernance d'entreprise actionnariale importée des Etats-Unis dans les années 1970. Elle prend acte de la perte de centralité des régulations politiques étatiques dans un contexte de désengagement des Etats de la sphère économique pour favoriser des négociations ouvertes entre parties

prenantes.

La multiplication des analyses réseaux autour de l'entreprise et de ses parties prenantes produit des effets d'analyse. Elle désigne comme nouvelles des formes de collaboration anciennes de l'entreprise avec ses partenaires stratégiques (Pfeffer & Salancik, 1978). Plutôt que de permettre de nouvelles formes de concertations entre acteurs (Reed, 1999), la TPP prend plutôt en pratique la forme d'un habillage circonstancié cherchant à masquer des rapports de forces bien présents mais difficiles à assumer publiquement.

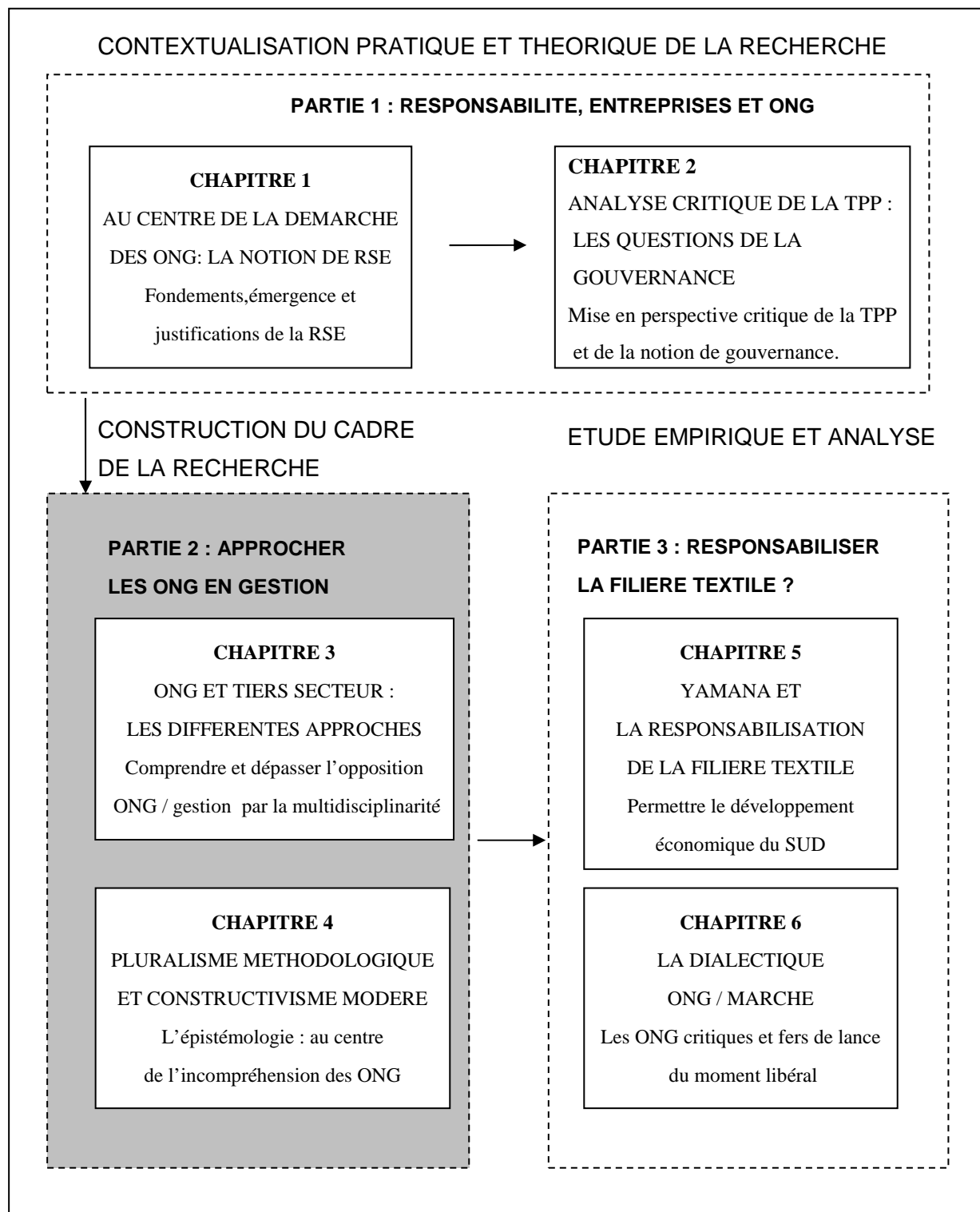
Le développement de la TPP constitue une sorte de passage d'un usage intuitif de cette notion à un usage plus détaillé et argumenté qui véhicule une certaine spécificité du changement social. Celui-ci s'appuie et se heurte aux limites de quelques conceptions politiques et morales classiques inhérentes au contexte culturel nord américain, comme l'utilitarisme ou une forme de communautarisme, mais aussi aux conceptions épistémologiques particulières sur la nature de la firme. De plus en plus, le capitalisme managérial de marché, incarné sous la forme de la très grande entreprise américaine est considéré comme le ONE BEST WAY, le long aboutissement d'un processus de sélection naturelle de type évolutionniste. La firme devient une sorte d'aboutissement, qui constitue en quelque sorte la fin de l'histoire. Face à elles, seules les formes postmodernes de critiques deviennent envisageables (Parker, 2003). La TPP est l'illusion que l'entreprise peut apporter une solution technique à des problèmes sociétaux de nature politique. Elle passe sous silence l'étude de formes d'organisations alternatives (démocratiques, coopératives, à petite échelle), où l'idée de responsabilité sociale est pourtant à la base de leur projet (Tsoukas, 2005).

De ce fait, la TPP possède moins un pouvoir explicatif et compréhensif d'intelligibilité du réel qu'une capacité à orienter les comportements des individus. Indépendamment de son statut scientifique, la notoriété de la TPP lui confère une certaine légitimité qui induit des effets performatifs sur les comportements des individus. Sa principale contribution nous semble être le renouvellement qu'elle apporte à une industrie de la consultance toujours prompte à se saisir des dernières modes managériales (Stirrat, 2000 ; Collins, 2004). Elle alimente une forme de « capitalisme académique » (Pesqueux, 2006) ou de capitalisme scientifique et d'investissement pour le chercheur (Latour, 1995).

Ces quelques remarques nous amènerons à resituer dans le chapitre 5 les questions de nature épistémologiques sur le positionnement de la recherche et la nature de la firme.

## **PARTIE 2 : ABORDER LE FONCTIONNEMENT DES ONG EN GESTION**

**Figure 3.1 : Positionnement de la deuxième partie**





### 3 Chapitre 3 : ONG ET TIERS SECTEUR : LES DIFFERENTES APPROCHES

#### Résumé

Le but de ce chapitre est de dégager des pistes d'approche en sciences de gestion pour comprendre le fonctionnement des ONG et permettre d'analyser le processus de responsabilisation de la filière textile.

Les études pluridisciplinaires sur les ONG, considérées comme des poumons de la démocratie, ont montré que les dimensions politiques de l'agir associatif sont indissociables de toute approche interprétative. Le cadre politique doit constituer l'arrière plan au sein duquel les pratiques de gestion des ONG s'inscrivent et donnent sens aux notions d'efficacité et de performance. Pourtant, la plupart des analyses sur les ONG en gestion dénotent un biais d'approche instrumental : on cherche soit à améliorer le contrôle des ONG par les entreprises soit à gérer les ONG comme des entreprises. Ces biais sont le produit du développement historique de la gestion comme discipline scientifique intéressée avant tout par la très grande entreprise. Le management paraît en partie idéologisé dans ses orientations (la contribution aux résultats économiques) et dans ses territoires (l'entreprise de grande taille structurée dans ses fonctions traditionnelles). Nous pensons qu'il est possible d'en élargir les paradigmes.

Nous proposons une approche « hybride » des ONG en gestion. Appartenant au Tiers Secteur car situées entre le Marché et l'Etat, ces organisations sont en recherche permanente de compromis de rationalités respectant à la fois des contraintes budgétaires – générant des impératifs de gestion – et des contraintes axiologiques - liées aux considérations normatives spécifiques du Tiers Secteur. Pour l'étude de Yamana nous distinguons deux dimensions principales dans leur action :

- Une critique des pratiques de gestion de la filière textile
- Des tentatives de médiation visant à dépasser la dialectique entre le Marché et l'Etat pour aboutir à un espace dialogique de discussions entre acteurs privés et publics

Ces remarques nous conduisent pour la suite de la thèse à clarifier le cadre politique d'arrière plan au sein duquel la démarche de Yamana se construit et prend sens. Nous réinterprétons, à

la lumière de ce cadre, les exigences de « professionnalisation » émanant de pressions institutionnelles s'exerçant sur Yamana. Elles font référence à une forme de changement social bien spécifique.

## INTRODUCTION : PERMETTRE UNE APPROCHE EN GESTION DU FONCTIONNEMENT DES ONG

L'apparente antinomie entre management et Tiers Secteur relevée par de nombreux auteurs (Archambault, 1996 ; Laville & Sainsaulieu, 1997), rend nécessaire un travail de clarification des notions des champs du management et du Tiers Secteur. Une sorte de cloisonnement disciplinaire semble avoir longtemps prévalu en sciences humaines : à la gestion, l'étude des entreprises, à la sociologie celle des institutions ou encore à la politique l'étude des pouvoirs publics. La formation historique des disciplines des sciences humaines semble expliquer en partie ce cloisonnement. Mais les frontières entre disciplines gagneraient à être dépassées, car elles ne correspondent plus aux enjeux contemporains des phénomènes observés. Pour nous, bien loin de constituer la forme d'organisation supérieure, le modèle de l'entreprise privée basé sur le contrôle, la hiérarchie et l'autorité (Tsoukas, 2005) est celui qui correspond aux intérêts dominants des sociétés contemporaines capitalistes de marché (Pesqueux, 2005). L'étude de la formation historique du Tiers Secteur, secteur antérieur au secteur marchand (Braudel, 1993) tend à confirmer cette vision et l'importance des enjeux politiques qui y sont liés.

Nous proposons de relever les principaux enseignements des travaux sur les ONG en sciences humaines **(3.1)** qui nous paraissent utiles pour notre travail de thèse. Nous essayons ensuite de comprendre pourquoi l'opposition entre management et Tiers Secteur subsiste **(3.2)** avant d'identifier une approche des ONG en gestion qui puisse dépasser cet antagonisme apparent. A leur manière, les ONG contribuent à la critique des pratiques de gestion des entreprises **(3.3)** et ont un rôle de médiateur visant à instaurer le changement en leur sein.

Nous avons souligné, dans le premier chapitre, la place et le rôle des ONG de développement durable dans l'émergence des thématiques de RSE de manière à mieux percevoir l'importance de l'environnement institutionnel dans la définition du cadre au sein duquel ces ONG évoluent :

« L'analyse des associations, si elle peut s'enrichir d'une prise en compte de leurs fonctionnements, doit les situer dans une démarche historicisée et spatialisée. Le champ des possibles associatifs est délimité à une période donnée par les régulations institutionnelles que les réalisations associatives contribuent d'ailleurs et il s'insère dans des espaces

nationaux qui manifestent des degrés d'ouverture à son encontre très divers » (Laville, Sainsaulieu, 1997 : p 372).

Ne pas prendre en compte le contexte institutionnel au sein duquel les pratiques des ONG sont encadrées nous paraît préjudiciable. Mais c'est aussi le résultat d'un choix théorique et méthodologique opposé à celui qui consiste à privilégier une approche sous-socialisée des phénomènes économiques ou de gestion de manière à identifier plus aisément les éventuels régularités empiriques, « structures » ou invariants, dont sont friands les positionnements épistémologiques positivistes.

Il nous paraît maintenant nécessaire d'analyser certaines des dimensions historiques, politiques et socio-économiques du contexte institutionnel dans lequel évoluent les ONG. Peu d'études ont été consacrées aux ONG en gestion : une sorte de Yalta ou de cloisonnement disciplinaire semble avoir longtemps opéré en la matière. Le développement de la recherche en gestion s'est opéré, pour des raisons dont la pertinence ne saurait être contestée, « [...] non pas sur la base d'une typologie d'organisation dont les besoins varieraient en fonction d'un certain nombre de paramètres (taille, secteur d'activité, nature des finalités poursuivies...) mais sur un découpage en spécialités qui correspondent schématiquement aux départements fonctionnels des grandes firmes » (Queinnec, Igalens, 2004 : p 5). La gestion semble donc principalement consacrée à un objet d'étude, celui qui l'a fait naître comme discipline scientifique (Nielsen, 2005 ; Tsoukas, 2005) : la grande entreprise privée. D'autres disciplines scientifiques se sont chargées d'étudier les ONG : la science politique, la sociologie mais aussi l'anthropologie ou plus récemment l'économie.

Est-il possible d'appliquer des théories développées à partir de l'observation de pratiques d'entreprises, comme la théorie de l'agence, les coûts de transaction, voire même les droits de propriété aux ONG ? Ces cadres théoriques ont été développés à partir de l'étude spécifique de processus de fonctionnement de des entreprises privés non démocratiques. Dans quelle mesure ces cadres théoriques ne véhiculent-ils pas tout le poids de ces spécificités ? Faut-il au contraire utiliser des cadres particuliers à ce type d'organisations, plus proches des organisations de type publiques mettant l'accent sur les dimensions institutionnelles, politiques et légales de l'environnement au sein duquel les ONG se meuvent ? Par exemple, en privilégiant l'analyse des modes de coordination basés sur des dimensions autres que le pouvoir et la hiérarchie, comme la confiance ou l'engagement moral (Tsoukas, 2005) ? Pour le reformuler autrement, les ONG diffèrent-elles des entreprises par la nature de leurs tâches et les motivations qui animent leurs membres ou bien leurs ressemblent-elles du fait des problématiques de gestion similaires qu'elles peuvent

rencontrer (financement, recrutement, motivation des salariés) ?

**Tableau 3.1 : Récapitulatif des questions auxquelles ce chapitre tente de répondre**

Titre	Question (s)	But (s)
ONG et Tiers Secteur	Quelles ont été les principales approches en sciences humaines sur les ONG ?	Présenter la diversité des approches du phénomène des associations et tiers secteur (histoire, économique, politique, juridique, sociologique)  Argumenter la nécessité de prendre en compte ces multiples dimensions du fait de la spécificité de ces formes d'organisation.
La tension ONG-Gestion	Pourquoi les ONG sont-elles hermétiques (réfractaires) à la gestion ?	Présenter les principales approches faites des ONG en gestion et leurs biais.  Comprendre l'origine de ce biais.
Réconcilier ONG et gestion : médiation et déconstruction des outils de gestion traditionnels	Comment dépasser cet antagonisme ?	Proposer une approche des ONG en gestion qui tienne compte à la fois des contraintes du contexte et de leurs spécificités axiologiques.

### **3.1 ONG et tiers secteur : les principales approches**

« La science de l'association est la science mère : le progrès de toutes les autres dépend de celle-là ». Alexis de Tocqueville (1886).

Face au peu de références<sup>118</sup> disponibles en gestion sur notre objet d'étude, nous avons fait le choix de présenter les courants de recherches en sciences humaines qui sont centrés sur les ONG. Les sciences de gestion sont définies parfois comme une discipline « [...] structurellement ouverte, ou plutôt comme un ensemble structurellement ouvert de disciplines » (Bouilloud, Lecuyer, 1994). Nous n'avons pas hésité à aller regarder dans d'autres disciplines des sciences humaines comme les sciences politiques, historiques, sociologiques et économiques. Nous avons jugé pertinent d'effectuer ce détour de manière à pouvoir appréhender notre objet de recherche sous toutes ses facettes. Si la gestion tend naturellement à étudier l'action collective organisée visant une certaine performance ou efficacité, la notion de performance ou d'efficacité pour les organisations du Tiers Secteur pose problème (Herman, Renz, 1999). Chercher à réduire cette notion d'efficacité à une dimension unique comme le profit ou l'atteinte des objectifs fixés est même potentiellement dangereux : la nature des échanges sociaux réalisés dans le Tiers Secteur ne peut être réduite à leur seule dimension économique ou même politique (Laville ; Sainsaulieu, 1997 ; Ostrander, Schervisch, 1990)<sup>119</sup>. Nous avons ainsi cherché comment rendre compte, le mieux possible, des processus que nous étudions ici, en mobilisant une grille d'analyse large et plus à même de laisser filtrer des éléments significatifs pour notre travail d'interprétation.

De manière indicative, nous présentons<sup>120</sup> tout d'abord les principales sources bibliographiques qui nous ont servi pour la présentation des différents courants de recherche sur les ONG. Nous mentionnons à la fois les revues les ouvrages (les livres et aussi les thèses).

#### **3.1.1 Les sources documentaires**

---

<sup>118</sup> Nous donnons une liste des références que nous avons relevées plus bas dans la partie 3.2.

<sup>119</sup> In Herman & Renz (1999) : p 112

<sup>120</sup> Cette étape qui peut paraître fastidieuse, possède une visée pédagogique : le but de partager les ressources à disposition avec les prochains chercheurs en gestion sur ces thématiques. Le dernier colloque RIODD a confirmé l'intérêt soudain porté aux ONG comme objet d'étude. Le reste des lectures effectuées lors de la recherche est consultable dans la bibliographie.

### 3.1.1.1 Les revues spécifiques

Outre les principales revues de gestion (non mentionnées ici), nous avons consulté différentes revues spécialisées sur les ONG ou sur le tiers secteur.

**Tableau 3.2 : Revues consacrées au secteur des ONG**

<b>Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly (NVSQ)</b>	Créée en 1972 et éditée par Sage Publication, cette revue aborde les thématiques liées à ce secteur sous l'angle de diverses approches des sciences humaines (sociologique, économique, psychologique) <a href="http://www.spea.iupui.edu/nvsq/">http://www.spea.iupui.edu/nvsq/</a> (site de la revue) <a href="http://nvs.sagepub.com/">http://nvs.sagepub.com/</a> (Site de l'éditeur)
<b>Voluntas International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations</b>	Revue internationale académique interdisciplinaire centrée sur l'étude des domaines à l'interface de l'Etat, du marché, et des ménages. Voluntas est publiée par la société ISTR (International Society for Third Sector Research) créée en 1992. Voluntas cherche à promouvoir les études sur ce secteur ayant un impact sur le bien être humain et de la planète ainsi que sur les thématiques de développement international. <a href="http://www.istr.org/pubs/voluntas/index.htm">http://www.istr.org/pubs/voluntas/index.htm</a> (site de la revue) <a href="http://www.springerlink.com/content/0957-8765">http://www.springerlink.com/content/0957-8765</a> (site de l'éditeur)
<b>Nonprofit management and leadership</b>	Revue sponsorisée par l'Université Mandel School (Cleveland) et un centre spécifique au sein de l'université créé en 1984 et cherchant à répondre aux besoins de formation professionnelle de management, leadership et de gouvernance des organisations à but non lucratif de tous secteurs. Ayant une optique résolument « managériale », certains des articles pâtissent de cette orientation volontariste cadrant parfois mal avec la spécificité des organisations étudiées. <a href="http://www3.interscience.wiley.com">http://www3.interscience.wiley.com</a> (site de l'éditeur)
<b>Revue des Etudes Coopératives, mutualistes et associatives (RECMA)</b>	Revue d'économie publique sur ces thématiques. Editée en anglais par Blackwell Publishing : <a href="http://www.blackwell-synergy.com/loi/APCE?cookieSet=1">http://www.blackwell-synergy.com/loi/APCE?cookieSet=1</a>

Une liste plus détaillée de revues francophones existe. (Archambault, 1996 : p 252).

### 3.1.1.2 Les ouvrages

Nous mentionnons ici les principaux ouvrages auxquels nous nous sommes référés pour le présent travail.

**Tableau 3.3 : Liste des ouvrages américains abordant les questions de la gestion des ONG**

<b>Defining the Nonprofit Sector: A Cross-National</b>	Publication des résultats du programme de recherche John Hopkins (détaillé)
--	---

<b>Analysis,</b> Salamon, Anheier, (1997)	plus bas)
<b>The Nonprofit organizations : a research handbook</b> Powell, Steinberg, (2006)	La référence sur les ONG. 27 articles dans la dernière édition abordent de manière multidisciplinaire un ensemble très large de thématiques réparties en six parties, (économie, politique, droit, histoire, sociologie, gestion), qui essaient à chaque fois de donner un aperçu avec une revue de littérature la plus complète possible de leurs sujets respectifs.
<b>Managing the nonprofit organization : principles and practices</b> Harper Collins Publisher Drucker, P., (1990)	Il s'agit de textes tirés de la revue dont il a été question plus haut, et qui est sponsorisée par l'Université Mandel School (Cleveland) et un centre spécifique au sein de l'université créé en 1984 pour répondre aux besoins de formation professionnelle de management, leadership et de gouvernance des organisations à but non lucratif de tous secteurs.
<b>Non governmental politics</b> Feher & ali, 2006, Zone books.	Recueil d'articles centrés autour des dimensions politiques et des paradoxes de l'activisme des ONG contemporaines: Comment être concerné par la politique sans aspirer à gouverner, sans être entouré des meilleurs leaders, et sans empêcher la construction d'institutions gouvernementales ?
<b>On being nonprofit : a conceptual and policy primer</b> Frumkin, P., 2002, Harvard University Press	L'auteur souligne les 4 dimensions principales de l'action des organisations à but non lucrative: productive, d'engagement civique, d'expression de valeurs et de croyances, et de création d'impulsions entrepreneuriale. La porosité contemporaine des frontières entre public, privé et non lucratif pose différents problèmes: l'accroissement de la dépendance aux financements publics, les tendances à la polarisation politique, des missions trop spécifiques, et une tendance au mercantilisme.
<b>Jossey Bass Handbook of nonprofit leadership and management</b> Herman & ass., (2004), Wiley	Se positionne comme le guide pratique et théorique sur les techniques contemporaines de management des ONG : développement du conseil d'administration, planification stratégique, leadership, lobbying, marketing, financement et comptabilité, contrats, volontariat. En conclusion, les auteurs mettent en garde contre les tentations d'adaptation stricte des outils de gestion des entreprises au secteur non lucratif, et la nécessité de prendre en compte leurs spécificités.
<b>« Management of non-profit organizations »</b> Ed. Sharon M. Oster (1994)	Recueil d'articles académiques en économie et management publiés entre 1972 et 1992, classés sous 5 grandes thématiques : Pourquoi des organisations à but non lucratifs ? Les questions relatives à la gouvernance et aux structures reprenant les problématiques d'agence (Fama & Jensen) une approche contingente (J. Pfeffer liant notamment taille, composition et fonction des conseils d'administration des hôpitaux à leur environnement, tandis que Sharon Oster aborde le mode de structuration de prédilection des ONG : les réseaux de franchise). Les questions classiques de ressources humaines sont abordées par la suite avec le niveau d'offre de volontaires, le rapport avec le secteur lucratif, la rémunération, la motivation et le management des hommes. La section suivante aborde les questions de compétition et de coopération avec les autres organisations et au sein du secteur à but non lucratif. La dernière section aborde les questions centrales de financement.

Nous recensons ci-dessous la liste des principaux ouvrages français que nous avons consultés pour la recherche.

**Tableau 3.4: Liste des ouvrages français abordant en partie les questions de gestion des ONG**

<b>Le management des ONG,</b> Queinnec, E., Igalens, J. 2004, Collection Vuibert	Constitué de plusieurs articles, ce livre, agrémenté d'une introduction générale situant les problèmes relatifs à l'étude des ONG en gestion, aborde les questions de management des ONG en cherchant à concilier utilisation de
--	--



Ambroise Vital-Roux	techniques de gestion classiques avec les spécificités propres aux ONG.
<b>Sociologie de l'association</b> , Laville, J-L, Sainsaulieu, R., 1997, Desclée de Brouwer	Fruit d'un travail de recherche cherchant à appliquer les méthodes d'analyse sociologique des entreprises à des associations françaises, l'ouvrage essaie de dégager une perspective comparatiste des modes d'organisations entre associations et entreprises. Menée de 1990 à 1994, la recherche a porté sur plus de 80 associations dont 4 études principales sont relatées sous forme d'étude de cas. Les auteurs concluent à l'impossibilité d'interpréter le fait associatif dans un seul rapport à la production de biens et de services : la plasticité et l'adaptabilité du phénomène associatif lui confèrent une place d'analyste sociétal, de révélations des tensions d'une époque.
<b>Les ONG</b> , Ryfman, P., 2004, La découverte, Repères n°386.	Ouvrage introductif sur les ONG, rédigé par un avocat, professeur associé à l'IEP de Paris. L'ouvrage se veut multidisciplinaire
<b>La souffrance à distance</b> , Boltanski, L., 1993, Métailié.	Boltanski (1993) livre une analyse sur la morale humanitaire, les médias et la politique, dans une perspective herméneutique inspirée de Gadamer. Il réinterroge les formes contemporaines d'action humanitaire à la lecture de nombreux textes du passé considérés par l'auteur comme des classiques.

### 3.1.1.3 Associations académiques et colloques

Nous avons répertorié ci-dessous un certain nombre de manifestations et de colloques académiques centrés autour des thématiques d'ONG et de management.

**Tableau 3.5 : associations et colloques centrés autour des ONG**

La division Public and Nonprofit ( <b>PNP</b> ) de l'Academy of Management	Créée en 1998, cette division de l'Academy of Management s'occupe essentiellement des questions de management des organisations du secteur public, secteur au sein duquel est assimilé celui à but non lucratif. Plus de 10 000 universitaires, essentiellement nord américains en sont membres.
<b>ARNOVA</b> Association for Research on Non-profit Organizations and Voluntary Action <a href="http://www.arnova.org/">http://www.arnova.org/</a>	Association internationale visant à encourager et promouvoir les études sur le secteur à but non lucratif, la philanthropie et le volontariat. Auparavant appelée AVAS (Association of Voluntary Scholars), fondée au début des années 1970. C'est cette association qui édite le journal Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, consacré exclusivement à l'étude de ce secteur à but non lucratif.
<b>Etikuma</b> <a href="http://www.bioforce.asso.fr/manifestations/etik05.htm">http://www.bioforce.asso.fr/manifestations/etik05.htm</a>	Colloque intervenant tous les trois ans. autour du thème de l'éthique dans l'action humanitaire. Baptisée ETIKUMA, cette série de manifestations a pour objectif d'instituer un repère temporel (tous les trois ans) permettant aux acteurs humanitaires internationaux d'analyser transversalement ces questions d'éthique ainsi que de déontologie, à partir de questionnements sur leurs pratiques professionnelles.

### 3.1.1.4 Le John Hopkins Research Program

Le programme de recherche John Hopkins, du nom d'une université américaine, est un

projet de recherche de comparaison internationale du secteur sans but lucratif. Ce programme a été lancé en Mai 1990 par Lester M. Salamon<sup>121</sup> et Helmut K. Anheier (Université Rutgers). Pour ces deux chercheurs, qui reprennent à leur compte les thèses du déclin des Etats-Nations, ce sont la crise économique et l'augmentation des déficits publics qui ont conduit à un profond réexamen du rôle de l'Etat dans la plupart des pays industrialisés. Les pouvoirs publics semblent, pour ces auteurs, de moins en moins capables de répondre seuls aux défis contemporains du chômage, des nouvelles formes de pauvreté, de la dégradation de l'environnement et du changement social. De ce fait, une attention croissante s'est portée sur les organisations du secteur à but non lucratif. Elles ont été longtemps ignorées lors de l'élaboration des politiques publiques, bien qu'apportant une contribution importante à la résolution de ces problèmes. Alors que le secteur de la société civile a récemment explosé selon les auteurs, très peu de recherches lui ont été consacrées. C'est ce manque que le programme John Hopkins entend combler en initiant une série d'études quantitatives mais aussi qualitatives sur les différents secteurs au sein desquels ces organisations à but non lucratif développent leurs activités. Structure, histoire, situation juridique, rôle politique, poids économique sont autant de thématiques que le programme entend aborder dans 13 pays différents : sept pays industrialisés (Allemagne, Etats-Unis, France, Italie, Japon, Royaume-Uni, Suède), ainsi que la Hongrie, le Brésil, L'Egypte, le Ghana, l'Inde et la Thaïlande.

En France, c'est Edith D'Archambault qui a été chargé de diriger le déroulement des recherches et l'application de la méthodologie et du cadre communs à l'étude. L'étude part d'un constat similaire (Archambault, 1996) :

- une omniprésence de formes d'organisations sans but lucratif avec des formes juridiques proches et des domaines d'intervention similaires ;
- des connaissances développées sur ce secteur sont faibles. Les données statistiques sont très peu nombreuses, car les conventions du système international de comptabilité nationale ne permettent pas de l'identifier. Les comparaisons internationales sont de ce fait rendues impossibles car les quelques études existantes s'appuient sur des méthodologies différentes.

A l'exception des données sur les membres des associations (Laville, Sainsaulieu, 1997), « intéressant les seuls sociologues » (Archambault, 1996) ou du nombre de création d'associations tenu à jour par le ministère de l'intérieur, aucune série statistique fiable

---

<sup>121</sup> Directeur de recherche de l'Institut d'études politiques de l'université John Hopkins.

n'existait au moment où le projet é été lancé.

**Tableau 3.6 : Taille du secteur à but non lucratif international dans 4 pays**

Activités internationales	Salariés et volontaires		
	Emplois équivalent temps plein	Pourcentage total d'emplois du secteur non lucratif	Volontaires à des postes équivalents temps plein
Grande Bretagne	53 726	3.6	7 298
Etats Unis	123 253	1.7	45 026
Allemagne	9 950	0.7	28 510
France	17 403	1.8	30 986

(Sources Salamon and others, 1999)

Chaque pays ayant sa propre conception du tiers secteur, les différents auteurs se sont efforcés de s'accorder afin de mesurer les mêmes phénomènes. En France, c'est l'économie sociale qui a servi de point de départ pour développer la définition commune retenue par l'étude. Le secteur sans but lucratif englobe les organisations qui obéissent simultanément à plusieurs clauses principales:

**Tableau 3.7 : les clauses du secteur non lucratif**

Formelles	C'est à dire institutionnalisées
Privées	C'est-à-dire distinctes des pouvoirs publics
Indépendantes	Non contrôlées par une entité extérieure (administration, entreprises)
A but non lucratif	Profit oui mais pas distribué
Participation volontaire	Bénévolat volontaire et non obligatoire
Non religieuses	Pas pour objet un culte ou une éducation religieuse
Non politiques	Pas pour objet la promotion d'un candidat politique

Mutuelles et coopératives sont de ce fait exclues de l'étude à cause de la clause de la non distribution du profit aux membres et bénéficiaires des services donnés. L'étude retient le classement international sur les organisations à but non-lucratif.

**Tableau 3.8 : Le classement ICNPO (International Classification of Non-profit Organizations)**

1 - Culture, sports et loisirs	7 - Services juridiques, défense des droits (et partis politiques)
2 - Education et recherche	8 - Intermédiaires philanthropiques et promotion du bénévolat
3 - Santé	9 - Activités internationales
4 - Service sociaux	10 - Religion
5 - Environnement	11 - Syndicats et associations professionnelles
6 - Développement local et logement	12 - Non dénommé ailleurs

(Source : Archambault, 1996)

### 3.1.2 Caractéristiques, statuts juridiques et financement des ONG

#### 3.1.2.1 Le Statut des ONG : un enjeu de pouvoir

Pour commencer, nous soulignons qu'une très grande hétérogénéité règne parmi les multiples formes d'ONG existantes : tant en termes de taille, d'activité que de façons de fonctionner. La récente mode pour ce type d'organisation qualifie d'ONG toute association à dimension un tant soit peu internationale. Cette tendance tend à accroître la confusion des genres et à masquer leurs différences fondamentales. Un certain nombre de critères empiriques ont été élaborés, notamment de la part des différents gouvernements, pour distinguer les vraies ONG des fausses (Ryfman, 2004 : p 5).

**Tableau 3.9 : ONG et autre organisations**

Acronyme	Signification
GONGO	Government Owned NGO : faux-nez de gouvernement
BONGO	Business Owned NGO : ONG relais d'entreprises
IDFPO	In disguised For Profit Organizations : organisations commerciales
	Les ONG liés à des sectes ou des mouvements religieux plus ou moins extrémistes
	ONG relais des services secrets parfois

Cependant, les typologies dégagées par les différents gouvernements varient fortement, ces derniers effectuant une catégorisation des ONG présentes sur leur territoire en fonction de leurs intérêts stratégiques. Les tentatives de réappropriation dont ces ONG font l'objet sont nombreuses. Il n'est pas rare que ces organisations, sous couvert d'intervention humanitaire,

prolongent l'action d'organisations plus classiques précédemment mentionnées comme l'action diplomatique des gouvernements, les intérêts stratégiques et financiers d'entreprises privées (l'explosion récente du nombre de fondations philanthropiques, se présentant parfois en tant qu'ONG en témoigne), ou le prosélytisme de courants religieux divers. Ces remarques préliminaires soulignent l'importance d'examiner attentivement les ressorts de l'action de ces « ONG ». Sources de financements<sup>122</sup>, membres, partenaires, sont autant de facteurs qui peuvent permettre de se faire une idée plus précise de la nature exacte de ce type d'organisation.

Les ONG n'étant pas des organisations de Droit International, ce sont les Etats Nations qui définissent leurs frontières, en fonction de la latitude qu'ils entendent leur donner. Les espaces nationaux au sein desquels elles s'insèrent manifestent un degré d'ouverture variable à leur égard<sup>123</sup>. Des embryons de classifications internationales ont bien vu le jour récemment comme la convention 124 du Conseil de l'Europe (Ryfman, 2004). Un des enjeux de la reconnaissance des ONG tient aussi à leur autorisation à participer aux négociations internationales, avec l'OMC par exemple. En 2000, un rapport du Conseil d'Etat français parle de « catégorie très vaste... définie par soustraction ».

L'expression ONG a été l'objet de controverses, au moins aussi nombreuses qu'à propos de l'expression Tiers Monde. Certaines durent encore. Définir un consensus solide sur les contours des ONG, avec des bases opératoires possibles, relève de la gageure.

Aujourd'hui, le nombre d'organisations revendiquant le statut d'ONG a explosé et l'expression a été l'objet d'une réappropriation générale planétaire. Devant la multiplication des organisations revendiquant l'appellation, certains ont retenu la méthode du faisceau de caractéristiques pour les définir.

**Tableau 3.10 : Cinq éléments principaux caractérisant les ONG**

La notion d'association	Le regroupement de personnes privées pour défendre un idéal ou des convictions et assurer la réalisation d'un dessein commun non lucratif, un projet au bénéfice commun d'autrui et non des membres seuls.
La forme juridique particulière	Statut associatif ou organisation à but non lucratif dépendant des juridictions nationales
Le rapport aux puissances publiques et	Les ONG visent à la constitution d'un espace autonome vis-à-vis de ces puissances, même si des liens peuvent subsister. Mais les relations avec l'Etat ou

<sup>122</sup> Tout en se gardant de tirer des conclusions trop hâtives auxquelles une interprétation de type déterministe stricte nous mènerait. Même si les sources de financement sont un bon indicateur du type d'influences auxquelles ces organisations peuvent être soumises, ces liens ne présagent pas entièrement des éventuelles marges de manœuvre à disposition de ces organisations face à leurs financeurs

<sup>123</sup> Voir l'article de P. Ryfman (Le Monde 28/08/07) à ce sujet et la récente parution d'un guide à ce sujet : Guide de la liberté associative dans le monde (La Documentation française, 2007).

privées	les Eglises, Organisation Internationale, entreprises ne doivent pas relever de la domestication.
La référence à des valeurs implicites	En même temps qu'un engagement librement consenti, la volonté est d'inscrire l'action dans une dimension citoyenne, insérée dans un cadre démocratique (fonctionnement interne, contexte de l'action et rapport au politique) et articulée avec les sociétés civiles dont ces ONG forment un des segments.
Le caractère transnational de l'action menée	Par le mandat que l'ONG s'accorde pour mener une action directement opérationnelle dans une autre partie de la planète (ONG de développement), défendre les droits humains dans d'autres pays que celui d'origine, intervenir pour la protection de l'environnement.

(Adapté d'après Ryfman, 2004 : p. 29)

Cette typologie est un remède assez efficace pour lutter contre le conformisme ambiant en vogue dans certains milieux journalistiques français tendant à assimiler toute association à des ONG. Or, comme le précise Pesqueux (2007 : p 116) la notion française d'association est bien plus large que la notion anglo-saxonne de NGO. Celle-ci tend pourtant à recouvrir la notion d'association et lui fait perdre de vue la diversité des formes d'action possibles auxquelles le terme français d'association fait référence. Bien loin de se limiter aux formes d'actions philanthropiques auxquelles l'action associative se cantonne dans l'idéal libéral, la notion française d'association recouvre aussi des formes d'actions plus interventionnistes et critiques proches de l'idéal des réformistes sociaux (Ferraton, 2007).

### 3.1.2.2 Le statut légal

Les évolutions historiques du tiers secteur et des ONG se reflètent, pour une certaine mesure, dans l'évolution de leurs structures légales. L'administration française n'a ainsi cessé de modeler, de manière diffuse mais efficace, le droit des associations (Tanguy, 1982). La tradition jacobine<sup>124</sup>, hostile au développement de corps intermédiaires entre l'Etat et le citoyen, a longtemps empêché le développement de ce type d'organisations. En France, le contexte institutionnel d'un Etat fortement centralisé et d'une initiative privée désintéressée, a fortement pesé sur le statut juridique des ONG. Comme le précise Sami Castro (Archambault, 1996, p. 51) à propos des organisations à but non lucratif en France : « Si le législateur a fini par accepter un tel type d'organisations, il s'est également protégé des « dangers » potentiels en adoptant des régimes juridiques relativement contraignants ». Le cadre légal du tiers secteur s'est construit par étapes : à la Loi le Chapelier<sup>125</sup> (1791) succède en 1810 une loi interdisant les associations de plus de 20 personnes. En 1884 une loi autorise

<sup>124</sup> Cette tradition jacobine explique pourquoi la liberté d'association ne figure pas dans la déclaration des droits de l'Homme et du citoyen de 1789.

<sup>125</sup> Loi de 1791 qui sous couvert d'instaurer la liberté d'entreprendre interdit les coalitions, corporations en

les organisations syndicales. En 1898, c'est le tour des mutuelles. En 1901 des associations, et enfin, en 1987, des fondations.

**Tableau 3.11 : Les dates clés du secteur non lucratif en France**

Date	Contenu
1791	Loi le Chapelier : loi qui, sous couvert de liberté d'entreprendre, proscriit les coalitions en particulier les corporations. Son effet a été d'interdire syndicats et grèves. Elle est abrogée en 1864 par la Loi Ollivier
1810	Art 291 du Code Napoléonien qui impose la dissolution de toutes les associations de plus de 20 personnes
1884	Loi Waldeck Rousseau qui autorise les syndicats en France
1898	Loi Waldeck Rousseau qui autorise les mutuelles
1901	Loi qui autorise la liberté d'association
1987	Loi qui régleme les fondations

La Loi de 1901 dote les associations de la personnalité morale mais restreint en même temps leur capacité patrimoniale. Elle est l'aboutissement de plus de 30 années de débats. Pour disposer d'une capacité patrimoniale pleine, l'association doit être reconnue d'utilité publique. Cette reconnaissance est conditionnée par un décret du Conseil d'Etat après avis du préfet (Laville, Sainsaulieu, 1997 : p 84). Par ce biais, ainsi que par d'autres actes unilatéraux, l'administration exerce une forme de surveillance particulièrement rapprochée sur les associations, même si le poids de cette contrainte est à relativiser : en général (par manque de temps ou de moyens pour effectuer concrètement des contrôles), et en fonction des secteurs associatifs.

Même si certains (Hodgkinson & Schervisch, 1994 in Archambault, 1996, p. 208) estiment que les systèmes de droits coutumiers (Common Law) sont plus favorables à l'émergence de ce type d'organisation sans but lucratif que les systèmes de droit écrit (Civil Law), la loi de 1901 sur le statut des associations est la plus souple et la plus libérale de tout le code civil. Elle se rapproche ainsi des systèmes juridiques anglo-saxons. Au niveau européen, par exemple, il n'y a pas deux pays ayant exactement le même modèle. On peut d'ailleurs constater que le projet de création d'un modèle d'association européenne piétine depuis 1991.

### 3.1.2.3 Le financement et statut fiscal

De son côté, le financement des associations a toujours fait l'objet de surveillance et de contrôle étroit de la part de l'administration. L'Etat français a étroitement encadré le développement d'associations dans le secteur économique par exemple. Ayant eu à lutter contre les congrégations depuis son apparition, l'Etat a toujours cherché à empêcher la constitution de biens de mainmorte<sup>126</sup> :

« L'initiative économique des associations est canalisée dans le but d'empêcher la constitution de biens de mainmorte » (Laville, & ali, p 361).

Le mode de financement des associations peut être considéré comme un des cadres pesant sur la structuration organisationnelle des associations. Différents modes de financement existent :

- partenariat privilégié pour la mise en œuvre d'une politique
- budget global
- subventionnement déclenché en fonction de projets
- contrat de prestataire de services établi en réponse à un appel à la concurrence.

Si les deux premiers types de financements sont réputés offrir une certaine forme de stabilité aux associations, en leur permettant d'adopter un modèle d'organisation de type bureaucratique ou en visant l'adaptation dans la durée, les deux autres modes de financement les obligent à compenser le risque de défaut de financement par des stratégies visant :

- Dans une version optimiste des bienfaits de la concurrence à « [...] réduire l'incertitude, à développer leur technicité et leur réactivité dans un environnement concurrentiel (Laville, Sainsaulieu, 1997 : p 84) »
- Dans une vision moins optimiste de la concurrence, à développer des activités de plus en plus commerciales et éloignées de leur buts et missions de départ.

En ce qui concernent les ONG, l'idée que les fonds en provenance des gouvernements nationaux constituent l'essentiel du financement demande à être relativisée (Ryfman, 2004 :

---

<sup>126</sup> Personnes juridiques ou morales qui ont une existence propre et qui subsistent indépendamment des mutations qui se produisent dans leurs membres (communautés religieuses, sociétés savantes, etc.).



p 56). La réalité est plus complexe, les modes de financements multilatéraux sont la règle ; ces modes font appel aux Organisations internationales, aux Fonds européens, et même à des fonds privés.

Le tarissement des sources de financement public place de plus en plus les associations en concurrence non seulement les unes avec les autres, mais aussi avec d'autres formes d'organisations (commerciales ou même agences publiques). Ce type de champ concurrentiel est parfois qualifié de « quasi-marché ». Dans le scénario néolibéral, une sorte d'écroulement se produit avec la séparation entre :

- Les associations productrices de services dont le fonctionnement est supposé s'aligner sur celui des entreprises
- Les associations philanthropiques dont le rôle irremplaçable dans le maintien du lien social est souligné à condition qu'elles s'interdisent toute prise de parole publique sur la structure de la société. (Laville, Sainsaulieu, 1997 : p 344).

Le mouvement de concentration sur le marché du don semble d'ailleurs bien avancé : en moyenne les 20 % des ONG les plus importantes concentrent entre 80 % et 90 % des ressources totales (Woods, 2000 in Ryfman, 2004 : p 56).

Le statut fiscal détermine les avantages consentis à ces organisations, en matière de déduction fiscale des donateurs ou de fiscalisation de leur activité. Une fiscalité plus ou moins attractive permet le développement de ce type d'organisations tandis qu'une fiscalité rigide bride leur fonctionnement. La délimitation du statut fiscal des ONG et plus largement des associations est l'objet de pressions de groupes d'intérêts opposés. Ceux qui regardent avec inquiétude le développement d'organisations venant empiéter sur leur domaine réservé sont, notamment, les entreprises commerciales et parfois les agences publiques. L'extension du domaine associatif réduit d'autant le secteur lucratif, selon ces groupes d'intérêt, et donc les possibilités de placer des capitaux et d'en retirer des bénéfices. Le lobby associatif commence néanmoins lui aussi à se structurer pour peser sur les décisions éventuelles de la Commission Européenne. (Archambault, 1996, p. 84). La limite de revenus commerciaux que ces organisations peuvent tirer de leur activité, et qui est fixée par l'administration fiscale aujourd'hui, est un enjeu très important pour leurs capacités d'autonomisation.

### 3.1.3 ONG et histoire

La genèse des ONG, et plus largement des organisations du Tiers Secteur, est une question centrale à leur étude. La dimension historique de l'émergence des ONG éclaire mieux notre thèse : elle illustre la dynamique au sein de laquelle ces ONG s'insèrent. L'étude des tendances de l'évolution historique des ONG fait ressortir les choix effectués par le passé et ainsi sert à éclairer d'une manière différente les problématiques actuelles (Ferraton, 2007). Au-delà d'une simple affirmation que l'histoire compte<sup>127</sup>, il est nécessaire d'éclairer ces dimensions pour déterminer dans quelle mesure la capacité des ONG actuelles à peser sur la responsabilisation des pratiques d'entreprises peut être en partie le résultat du produit de cette histoire.

L'apparition des ONG fait débat. Les organisations totalement dédiées à un combat particulier sont apparues à la fin du XVIIIème siècle (Charnovitz, 2002). Pour d'autres, les ONG, comme forme d'organisations prenant en charge une certaine conception de la solidarité internationale, émergent au milieu du IIème millénaire en Europe (Ryfman, 2004 : p 8). Cette apparition est « conjointe de la laïcisation progressive des actions caritatives et de secours qui se produit sur le Vieux continent à partir du XVIIème siècle, mais aussi de la constitution progressive d'une sphère de droit internationale pour régler les conflits armés interétatiques, et du développement de l'esprit des Lumières et de l'idée d'humanisme et de respect des droits de l'Homme » (Ryfman, 2004 : p 9). Les Droits de l'Homme sont d'ailleurs un des premiers terrains de jeux de ces organisations en Amérique du Nord pour l'abolition de l'esclavagisme notamment au XVIIIème siècle. Tocqueville, le premier, théorisa le lien entre Démocratie et liberté d'association. Les nombreuses guerres constituent la matrice à partir de laquelle ces organisations se sont structurées. Henri Dunant, fondateur de la Croix rouge, est souvent le personnage auquel on attribue la paternité de la forme des ONG internationales contemporaines.

La colonisation constitue un autre phénomène ayant contribué au développement des ONG internationales. Les grandes puissances coloniales comme la France et la Grande Bretagne mettent souvent en avant l'« œuvre »<sup>128</sup> qu'elles réalisent dans les pays colonisés à travers

---

<sup>127</sup> « L'histoire court le risque d'être une histoire policée, autorisée, véhiculée par les publicistes et réformateurs sociaux pouvant être très éloignée de celle du « monde ouvrier » et exprimer une vision paternaliste de pratiques économiques et sociales dont ils ne sont que les témoins et non les participants ». (Ferraton, 2007 : p 10)

<sup>128</sup> Nous ne faisons ici que suggérer un lien entre ces phénomènes. Ce lien, sans doute un peu rapide, ferait probablement bondir certains historiens. P. Veyne fait ainsi remarquer qu'en dépit de l'interprétation de certains historiens, il n'y a pas de liens entre la propagande du pouvoir politique au XXème siècle et le déploiement de

les champs sanitaires et éducatifs. Elles placent ainsi à l'arrière plan l'exploitation économique imposée à ces pays :

« La médecine coloniale est portée au pinacle tout comme le missionnaire avait pu constituer une allégorie de la colonisation, en mettant en avant les dimensions éducatives et sanitaires plutôt que l'évangélisation<sup>129</sup> » (Lapeyssonie, 1988, in Ryfman, 2004 : 12). Les causes autour desquelles ces organisations se mobilisent évoluent rapidement : l'environnement devient un sujet de préoccupation dès 1892 (création du Sierra Club aux Etats-Unis) tandis que le CICR (Comité International de la Croix Rouge) est déjà bien structuré. Les deux guerres mondiales achèveront de consacrer l'importance des ONG avec l'apparition de la FIDH en 1922, d'OXFAM (Oxford Committee for Famine Relief) en 1942 et l'ONG américaine Care en 1945, née de la réunion de 22 organisations américaines pour subvenir aux besoins alimentaires des survivants de la seconde guerre mondiale en France. La décolonisation sera activement défendue par ces ONG qui resteront longtemps inscrites dans ce mouvement tiers-mondiste. En 1961 naît le Comité Contre la Faim (CCF) à l'initiative de l'Eglise, en 1961 Amnesty International et plus récemment Human Right Watch (HRW) en 1988.

La longue histoire de ce type d'organisations contraste cruellement avec le peu d'études et de connaissances développées à leur sujet. Le contraste est encore plus saisissant en comparaison des études et connaissances développées sur les entreprises privées, bien que ces formes d'organisations soient plus récentes que celles du tiers secteur (Braudel, 1993). Différents types d'explications ont essayé de rendre compte de l'émergence et de la question de la genèse de ce type d'organisations. Une typologie de ces différents registres explicatifs laisse apparaître des clivages traditionnels, non seulement entre les différentes sciences sociales, mais aussi à l'intérieur de chaque discipline, en fonction des paradigmes<sup>130</sup> utilisés.

En France, le tiers secteur trouve ses origines dans l'Eglise et la Nation elle-même : le secteur non lucratif<sup>131</sup> est même beaucoup plus ancien que le secteur lucratif, secteur qui n'apparaît qu'à la fin du Moyen-âge, voire à la Renaissance (Braudel, 1993). L'histoire des

---

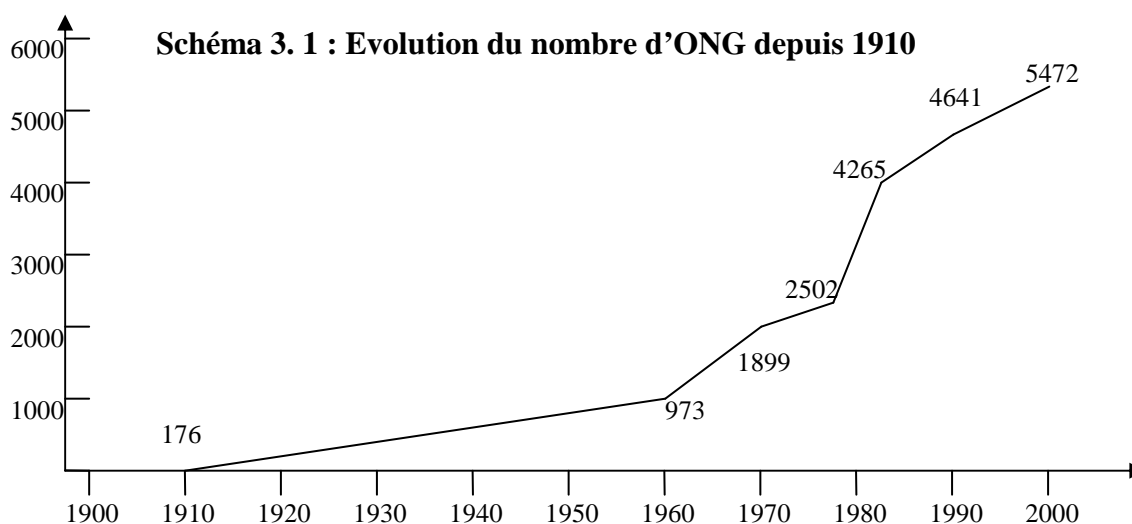
faute des monarques ou des empereurs de l'antiquité : « Le faste monarchique est une expression de soi qui est impressionnante pour autrui parce qu'elle semble découler d'une supériorité naturelle qui se suffit assez pour ne pas se soucier de faire de la propagande » (Veyne, 2005 : p. 391)

<sup>129</sup> Il n'y aurait donc de ce point de vue rien de nouveau à voir dans les grandes firmes multinationales contemporaines mettant en avant les actions caritatives des ONG qu'elles financent et qui masquent dans une certaine mesure la colonisation économique.

<sup>130</sup> Il serait ici difficile de rendre compte de ces clivages, nous renverrons à l'ouvrage de (Laville, Sainsaulieu, 1997) qui se sont attelés à l'exercice périlleux, selon leur propre aveu, de résumer en quelques dizaines de pages des débats théoriques sans fin incluant les travaux de Weber, Tönnies, Simmel, Habermas, Tocqueville.

<sup>131</sup> On pourra se reporter à l'ouvrage d'Archambault (1996) pour un panorama plus complet de l'évolution historique de ce secteur.

institutions françaises est importante : la centralité du pouvoir héritée de la royauté a été reprise par la République, ce qui peut expliquer une certaine continuité entre les associations et leurs devancières (corporations, confréries, compagnonnage). L'idéal républicain véhicule une certaine méfiance envers tout ce qui peut s'interposer entre citoyens et Etat, car cela s'apparente à une reviviscence des corps intermédiaires. Cette méfiance républicaine est motivée par l'importance que les guerres de religion ont donnée, en France, à l'Eglise catholique. Les pays protestants ont établi entre les associations et l'Etat des rapports très différents. En France, la République s'est construite contre la religion catholique en donnant naissance à la loi de séparation entre l'Etat et l'Eglise (1905), ainsi qu'à cette notion, intraduisible dans d'autres pays, de laïcité (Laville, Sainsaulieu, 1997 : p 356). Dans les autres pays la confrontation s'est plutôt faite entre différents courants religieux. (Archambault, 1996).



Source : Alternatives éco HS n°47, 1<sup>er</sup> trimestre 2001

Trois étapes historiques sont traditionnellement distinguées dans le développement du Tiers Secteur en France (Laville, Sainsaulieu, 1997 : p 340):

- Une première étape historique, au 19<sup>ème</sup> siècle, de rejet du libéralisme
- Une deuxième étape au début 20<sup>ème</sup>, marquant la disjonction entre l'économique et le politique
- La troisième étape, contemporaine, de nature ambivalente

La première étape historique, au 19<sup>ème</sup> siècle, provient d'un mouvement de résistance contre un modèle de développement économique - le libéralisme - qui rejette une partie des membres de la société. Face à ce modèle de développement, certaines personnes ont répliqué

par un mouvement associationniste à dimension à la fois économique - offrir des biens et services - et politique - montrer qu'un autre type d'organisation est possible. Les premières coopératives de commerce équitable apparaissent ainsi en Angleterre en 1844 avec la Rochdale Pioneers Equitable Society, et en France en 1833 à Lyon avec la première coopérative de consommation baptisée « commerce véridique et social » (Chanteau, 2006). Les idées d'associationnisme et de coopération sont indissociablement liées à des idées réformistes ou libérales.

Ferraton (2007) nuance quelque peu cette interprétation d'un mouvement associatif au XIX<sup>ème</sup> voué entièrement à la contestation du capitalisme. Comprises comme un mode de production ou d'engagement alternatif, les associations permettent aux réformistes sociaux de lutter contre l'individualisme et le modèle de la propriété privée. Interprétées de manière philanthropique, elles participent, pour les libéraux, à solutionner les problèmes de la pauvreté (Ferraton, 2007 : p 7). Du côté des libéraux, bien souvent, la référence aux associations recouvre une volonté d'accélérer le désengagement de l'Etat ou d'en empêcher le développement ; l'action étatique reste pour eux soupçonnée d'encourager la passivité. Ces premières formes de mobilisation associative ont participé à l'émergence du statut salarial et de l'Etat protecteur.

Une deuxième étape marque la disjonction entre l'économique et le politique (début XX<sup>ème</sup> siècle) : une partie des initiatives se focalise sur des revendications vis-à-vis de l'Etat ou bien s'institutionnalise sous forme de syndicats. D'autres se convertissent en entreprises, devenant des entités marchandes comme les coopératives ou des compléments au système de protection sociale comme les mutuelles. La logique de réaction à l'égard des effets du capitalisme s'atténue dans des sous-ensembles atomisés.

La troisième étape (contemporaine) traduit une dynamique ambivalente. L'essoufflement des formes traditionnelles de mobilisation et de fonctionnement antérieurs se conjugue avec l'effervescence d'associations, qui en réaction contre les institutions établies et en s'appuyant sur des relations de confiance personnalisées, organisent des activités non prises en charge par le secteur privé et public. Dans d'autres cas, elles extirpent certaines questions du domaine privé pour qu'elles soient traitées dans le domaine public. « Comme le tracé social des frontières entre public et privé s'avère être un enjeu de pouvoir du fait des rapports de domination et d'inégalité structurelles qui vont de pair avec l'espace privé<sup>132</sup>, la conquête

---

<sup>132</sup> Il est ici intéressant de noter que la plupart de ces idées entendaient répondre à des problématiques qui sous bien des aspects sont assez similaires de celles auxquelles les ONG contemporaines entendent répondre. Comment s'organiser pour répondre aux méfaits du développement industriel du XIX considéré par beaucoup

sociale d'espaces relationnels et communicationnels est en soi un acte politique. » (Laville, Sainsaulieu, 1997 : p 329).

Les récentes tendances socio-économiques comme la pression financière sur les grandes entreprises, la réforme de l'état providence, l'essor de la société civile ou la démocratie participative, témoignent d'une importance croissante du secteur à but non lucratif dans les économies des pays développés. La France ne fait pas exception. Les activités correspondantes sont regroupées sous divers vocables : par, exemple, économie sociale et solidaire, secteur volontaire, troisième secteur.

### **3.1.3.1 Le secteur de l'économie sociale et solidaire<sup>133</sup>**

Ce secteur de l'économie rassemble différentes structures issues de l'initiative citoyenne, associations mais aussi fondations, qui prennent en charge des besoins collectifs que le marché ne satisfait pas ou mal. Le secteur de l'économie sociale et solidaire pèse aujourd'hui plus de 10 %<sup>134</sup> de l'emploi privé en France.

Le secteur de l'économie sociale et solidaire se définit par opposition au secteur des entreprises capitalistes, dont les buts et les règles diffèrent, ainsi qu'au secteur public, dont il partage pourtant certains objectifs. L'économie sociale et solidaire est un ensemble d'initiatives économiques à vocation sociale. Elle participe à la construction d'une façon de vivre et de penser l'économie qui est différente du système économique dominant. Elle regroupe des dizaines de milliers de projets dans les pays du Nord comme du Sud. Elle place la personne humaine au centre du développement économique et social, dans une logique de solidarité qui repose sur des projets intégrateurs. Ces orientations mènent à une nouvelle manière de faire de la politique à partir de relations humaines basées sur le consensus et l'agir citoyen. Sans s'y superposer complètement, l'économie sociale et solidaire est proche de ce qu'on appelle le tiers secteur, regroupant quatre formes principales d'organisations :

- Associations

---

comme responsable de la paupérisation ouvrière ? Comment s'organiser aujourd'hui pour responsabiliser des pratiques d'entreprises qui portées par la mondialisation des échanges ont des effets très néfastes sur les populations les plus pauvres ? Comment ne pas voir dans ces deux problématiques plus qu'une proximité, une certaine continuité ?

<sup>133</sup> Un corpus conséquent de littérature est maintenant disponible sur ce secteur : nous mentionnerons ici les différents ouvrages de JF Laville sur le sujet (L'économie sociale et solidaire en Europe, Aux sources de l'économie solidaire) mais aussi de l'ouvrage de Ferraton (2007) sur l'histoire des idées associationnistes et coopératives. Plusieurs numéros spéciaux de revus généralistes ont été consacrées au sujet. (Alternatives

- Fondations
- Mutuelles
- Coopératives

Ces formes d'organisations partagent un certain nombre de principes comme : le statut privé, le but non lucratif, la propriété collective, une finalité explicite au service de la collectivité, une certaine autonomie de gestion et forme de processus de décision démocratique.

De telles spécificités n'empêchent pas ces formes d'organisations de se retrouver le plus souvent en concurrence avec le secteur privé et, moins souvent, avec le secteur public. Elles soulèvent ainsi un certain nombre de problématiques :

- Leur légitimité par rapport au secteur public, notamment dans la poursuite des objectifs sociaux qu'elles s'assignent, est souvent mise en cause.
- Certains considèrent que le secteur privé pourrait prendre en charge ces objectifs sociaux de manière plus efficace.

Pour résumer, la nature des débats sur le secteur reflète assez souvent des positionnements de nature idéologique quant aux formes d'organisations optimales pour prendre en charge les besoins liés à l'économie sociale : laisser jouer la concurrence du marché comme principe d'organisation ou privilégier des formes de coopération distinctes. Dans le prolongement des visées politiques assignées au secteur associatif (Ferraton, 2007), la question est de savoir ce que représente ce secteur :

- Un mode de sortie du capitalisme, un vecteur de progrès humain, une manière de faire de l'économie autrement ?
- La « voiture-balais de la société de marché, le cheval de Troie du désengagement de l'Etat, voire un simple antalgique social promu par les gagnants du libéralisme »<sup>135</sup>

Coopératives de production, banques mutualistes et coopératives, mutuelles d'assurance et de santé ont pour but premier la satisfaction des adhérents, associés ou sociétaires, tout en étant tenues aux mêmes obligations d'équilibrer leurs comptes que les structures privées.

---

économique n°22 janvier 2006).

<sup>134</sup> Alternatives Economiques, numéro spécial hors série, n°22 janvier 2006.

<sup>135</sup> Maréchal, J-P, Economie solidaire, p 350-351, in Le Dictionnaire des sciences humaines, sous la direction de S. Mesure & P. Savidan, Quadriga, PUF.

L'essor de ce secteur et le développement des multiples formes d'organisations qui le composent font naître de nouveaux défis, au premier rang desquels émergent des exigences de gestion efficace mais respectueuses de « l'esprit » qui a vu naître de telles organisations.

Ces problématiques ne sont pas nouvelles, car le secteur est assez ancien en Europe. Mais leur acuité actuelle doit beaucoup à certaines forces sociales contribuant à donner aux thématiques managériales une large légitimité. Le fait que le modèle de l'entreprise soit devenu l'archétype de toute organisation sociale est récent et traduit la prégnance d'un contexte institutionnel qualifié de « moment libéral » (Pesqueux, 2007 : p 31).

### **3.1.3.2 Mutuelles et coopératives**

Par leur taille, de nombreuses mutuelles et coopératives ne se distinguent guère des grandes entreprises privées en termes de méthodes de gestion et de management. Quelques différences subsistent néanmoins :

- Leur finalité est de servir leurs membres ou la collectivité
- Elles disposent d'une autonomie de gestion par rapport à l'Etat.
- Les processus de décision sont le plus souvent démocratiques, avec des principes de participation, de prise en charge et de responsabilité individuelle.

Le plus souvent, ces types de structures se sont créés par vagues successives. Récemment (Ryfman, 2004) les nouvelles associations et coopératives se sont insérées dans les champs du développement local et durable, de l'échange équitable, de la production de services en proximité. Les nouveaux secteurs de prédilection de ces structures sont le commerce équitable, la monnaie sociale ou la finance solidaire de type microcrédit.

### **3.1.4 Les approches « sociologiques » 136 : les ONG comme Social Movement Organizations et la Social Movement Theory**

Pour un mouvement social, on peut considérer qu'il s'organise dès lors qu'il dispose d'entrepreneurs de protestation, autrement dit d'une structure (association, syndicat) qui

---

<sup>136</sup> Le terme sociologique utilisé ici ne prétend pas couvrir l'ensemble des approches faites dans cette discipline, mais seulement en identifier les principales, de notre point de vue.



regroupe des ressources et définit à la fois des objectifs et une stratégie (Neveu, 2005). Cette perspective pragmatique vise à dépasser<sup>137</sup> les limites d'une interprétation par les luttes de classe inspirée du marxisme, sorte de doctrine pratique visant à faire aboutir l'action révolutionnaire. Elle s'écarte aussi du strict fonctionnalisme pour privilégier une approche phénoménologique des choses (Caudron, 2005 : p 126). Organisés parfois au sein de Social Movement Organizations (SMO), les mouvements sociaux peuvent être considérés comme l'expression de certaines causes, une traduction d'idéaux en actes. Marx déjà insistait sur l'importance de la dimension organisationnelle comme « élément de coordination des forces, de construction d'une phalange de militants professionnelles, aptes à apporter de l'extérieur<sup>138</sup> à la classe ouvrière un cadre théorique qui transcende l'expérience de l'usine, donne une vision stratégique du changement révolutionnaire » (Neveu, 2005 ; p 35).

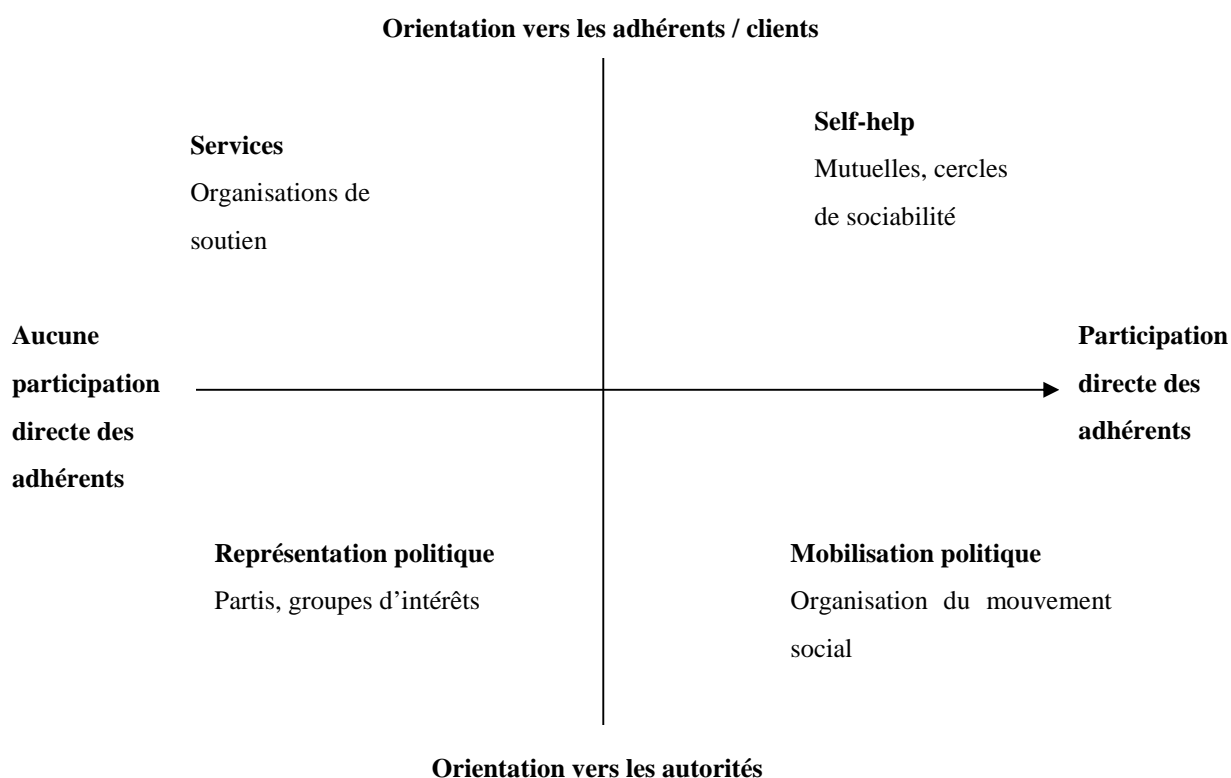
Pour autant, il serait réducteur d'en déduire que toutes les ONG résultent de l'institutionnalisation ou de la structuration de mouvements sociaux initiaux. Si cette vision peut se défendre au regard de certaines ONG qui revendiquent une filiation et un ancrage nets avec des mouvements sociaux existants (tels ATTAC et l'altermondialisme), ONG et mouvements sociaux ne se recoupent pas exactement. Car nombre d'ONG n'entendent pas poursuivre le changement à long terme du modèle culturel de la société. Ce qu'elles veulent, c'est répondre ici et maintenant à certains besoins en proposant une autre forme de lien social durable. (Laville, Sainsaulieu, 1997). Voilà ce qui différencie principalement l'action des ONG, cherchant à répondre dans un contexte particulier à des thématiques précises, de celles des organisations politiques classiques, qui ont à traiter en permanence d'une multitude de problèmes. C'est en ce sens que l'action des ONG peut être comprise « [...] comme une solution institutionnelle « dégradée » en attente d'une intervention constitutive de l'Etat et, en même temps, comme l'archétype de l'institution de demain » (Pesqueux, 2007 : p 117).

---

<sup>137</sup> Toutefois en y regardant de plus près, certains des apports les plus durables de Marx se retrouvent dans l'approche de la mobilisation des ressources, assez souvent utilisées au sein de ce courant de recherche. Le caractère politiquement peu fréquentable de l'héritage marxiste semble expliquer ce besoin de renommer des idées déjà anciennes (Neveu, 2005).

<sup>138</sup> « Pour Jacques Rancière, Platon, Marx et Bourdieu partagent une même attitude négative à l'égard de l'aptitude des pauvres à penser. Platon ne serait pas le plus paternaliste des trois, puisque chez lui l'exclusion des artisans relève plus de la division du travail dans la société que de l'essence même des travailleurs. Au contraire, Marx et Bourdieu sont d'avis que la science ne peut venir aux classes exploitées que de l'extérieur, bref des intellectuels. Selon Jacques Rancière, que cela insupporte, l'égalité ne saurait être un but à atteindre mais la base de départ de toute possibilité d'émancipation ». (Sur Jacques Rancière, *Le philosophe et les pauvres*, Flammarion, 1983).

**Schéma 3.2 : Typologie des mouvements sociaux**



(Source : Une typologie des organisations liées au mouvement social Adapté d'après Kriesi (1993) in Neveu, 2005 : p 26).

### 3.1.5 Les mouvements sociaux

« Le sens commun associe à l'idée de mouvement social un ensemble de formes de protestations. Les modalités d'expression de ces protestations peuvent revêtir des formes différentes en fonction des époques : le port d'un brassard noir sur une chaîne de montage dans une usine japonaise par exemple ou encore une marche blanche silencieuse en ville » (Neveu, 2005 : p 108). L'opinion commune relie les mouvements sociaux aux formes de protestation les plus visibles (grèves, manifestations). Elle est bien aidée en cela par la représentation que certains médias traditionnels en donnent (Wolton, 2007). Mais l'action d'autres mouvements sociaux émanant de catégories sociales différentes passe souvent inaperçue. Ayant recours à des formes de protestation moins visibles, plus structurées, les actions des mouvements des retraités, des avocats, ou du MEDEF, possèdent pourtant un impact considérable et une influence souvent plus importante (Neveu, 2005). Il est donc possible d'élargir la conception du mouvement social à des formes diverses de protestation que peuvent choisir certains acteurs collectifs pour exprimer leur mécontentement ou leur désaccord. Ce ne sont plus seulement alors les grèves, les manifestations et autres

happenings que cette notion englobe mais, bien au-delà, les formes de pression que différents groupes d'intérêt exercent de manière plus discrète<sup>139</sup> pour exprimer leur désaccord. Il faut d'ailleurs se méfier d'une vision des mouvements sociaux restant majoritairement perçus comme venant de groupes qui, dans un espace et un temps donné, sont situés du mauvais côté des rapports de force. Neveu (2005) suggère l'existence d'une affinité entre la position structurelle de dominé et le recours à des formes moins organisées de protestation. Les mouvements « dominants » les plus organisés auraient ainsi réussi à structurer leur action de manière à peser sur les décisions politiques et institutionnelles. Idéalement, ces mouvements ont placé certains de leurs membres dans les niveaux institutionnels et politiques les plus élevés. Il ne leur est plus nécessaire de se structurer au niveau local pour agir. Ces mouvements-là ne sont pas nécessairement les plus visibles, au contraire. Ils savent que la visibilité médiatique n'est pas forcément favorable<sup>140</sup> à l'efficacité de la prise en compte de leurs revendications.

### **3.1.5.1 Les nouveaux mouvements sociaux**

La notion de nouveaux mouvements sociaux fait référence à deux phénomènes imbriqués :

- des formes et des types originaux de mobilisation émergent au début des années 1970
- l'analyse et la réflexion sur ces mouvements au sein de la société « postindustrielle » se renouvellent (Neveu, 2005).

Tout d'abord, les nouveaux mouvements sociaux désignent des mouvements de protestations et de revendications qui se sont cristallisés au début des années 1960-70 en Occident. Ils représentaient des « courants culturels, de nouvelles sensibilités, et des propositions originales portant sur des formes d'injustice et d'aliénation qui n'ayant pas leur centre de gravité dans le monde du travail, ne pouvaient être pleinement prises en compte ni canalisés dans les forces politiques liées aux mouvements ouvriers » (Haber, 2006 : p 185). Mais ces nouveaux mouvements désignent aussi un certain nombre de dénonciations des injustices au sein du monde du travail qui ne trouvent pas leur explication dans la vision classique de la lutte des classes : luttes féministes, antiapartheid, écologistes, consumérisme,

---

<sup>139</sup> L'auteur fait référence aux pressions exercées dans le calme et la discrétion des salons politiques ou d'affaires.

<sup>140</sup> Bien au contraire, les formes de mobilisations sociales provoquent parfois des réactions brutales à leur égard. C'est particulièrement le cas lorsqu'elles sont livrées en pâture à l'opinion publique par certains médias, très prompts à réduire les motivations de ces mouvements à un corporatisme étriqué.

mouvement régionaliste et étudiant<sup>141</sup> (Neveu, 2005). Certains, notamment A. Touraine, F. Dubet et M. Wieviorka, ont ensuite cherché les mouvements susceptibles de s'imposer comme la relève des luttes ouvrières. Alain Touraine relie d'ailleurs nouveaux mouvements sociaux et associations : « le mouvement social est l'action collective des acteurs de niveau le plus élevé, les acteurs de classe, qui luttent pour l'historicité c'est-à-dire des grandes orientations culturelles par lesquelles une société organise normativement ses rapports avec son environnement » (Neveu, 2005 : p 63).

L'analyse des nouveaux mouvements sociaux témoigne de la place prise par la dimension gestionnaire, de collecte de l'information, de connaissance et de contrôle des comportements sociaux au sein d'un système économique de plus en plus mondialisé. Un mouvement social représente une sorte d'anticipation des évolutions futures de la société à venir, inventée collectivement (Touraine, 1978). Certains mouvements altermondialistes (comme les manifestations contre l'OMC, la Banque Mondiale, le FMI, les accords de libre échange Nord Américains (NAFTA) ou lors des dernières réunions du G8 dans les grandes villes occidentales) sont devenus eux-mêmes partie intégrante d'une contre-culture avec des références au même titre que le sous commandant Marcos, les leaders mexicains zapatistes, le livre de Naomi Klein « No logo », José Bové ou Norena Hertz, le banquier international reconverti en universitaire. Ces exemples sont souvent mis en avant dans les discours des altermondialistes. Ils s'intègrent au sein de grands récits qui contribuent à asseoir la légitimité de ces mouvements (Castelli, 2006 : p 674).

La nouveauté de telles mobilisations est cependant discutée par d'autres chercheurs. Ainsi Crossley (2003) préfère au contraire voir un lien de filiation entre ces nouveaux mouvements et d'autres plus traditionnels, en mobilisant les idées du philosophe Jürgen Habermas. Dans cette perspective, ces nouveaux mouvements de protestation sont à interpréter comme une manifestation des limites inhérentes au système économique capitaliste, défini comme un système de production de biens et services socialisé au service d'intérêts privés non universalisables (Habermas, 1982). La crise du système se manifeste moins dans les sphères productives de l'économie que dans les sphères socioculturelles sur lesquelles l'économie marchande voudrait accroître son emprise. Les nouveaux mouvements sociaux ne seraient, dans cette optique, que les dernières manifestations en date d'une crise inhérente à la dynamique d'un capitalisme débordant ses sphères économiques traditionnelles. Si les mouvements de protestation revêtent des formes différentes, c'est que la crise du système s'est déplacée.

---

<sup>141</sup> On pourrait continuer ici la liste qui ressemble fortement aux principales thématiques des années « 1968 ».

Plutôt que de chercher à dégager une sorte d'échelle de Richter de la nouveauté, nous retiendrons les principales innovations qui nous intéressent pour la présente recherche : ces nouveaux mouvements sociaux sont le lieu de « formes inédites de coopération et de dialogue entre militants, chercheurs, experts qui aboutissent bien souvent à des formes de pragmatisme radical combinant actions fortement conflictuelles mais autolimitées, critiques radicales et négociations, travail de lobbying venant renforcer les répertoires d'action collective dont disposent ces mouvements sociaux » (Neveu, 2005 : p 69).

### **3.1.5.2 La Social Movement Theory**

Un courant de recherche, celui de la Social Movement Theory (SMT) rassemble une grande partie des courants activistes, principalement aux Etats-Unis, autour des thématiques mises en avant par les mouvements sociaux (Peterson, 1989, p 419). La question principale qui est ici posée est de savoir pourquoi ces mobilisations apparaissent. Pour répondre à cette question deux approches principales sont privilégiées :

- Le modèle du « comportement collectif » (collective behaviour)
- Le modèle de l'action rationnelle des individus

Le modèle du comportement collectif postule que les mouvements sociaux émanent d'une explosion des frustrations et des émotions qui se canalisent à un moment donné au sein d'un mouvement. Le modèle de l'acteur rationnel est une extrapolation de celui de l'*homo oeconomicus* : le militant devient un *homo militus*, dont l'engagement est affaire de calcul utilitariste selon un rapport entre coûts et avantages.

### **3.1.5.3 ONG de développement durable et mouvements sociaux**

La notion de développement durable est apparue au début des années 1980 et a été popularisée par le rapport Brundtland en 1987. Elle a d'abord connu un succès retentissant auprès des ONG de l'environnement au sommet de Rio en 1992. Ces dernières ont profité de l'engouement autour de la notion pour étoffer l'éventail des thématiques qu'elles défendaient à l'époque, notamment le WWF (Ryfman, 2004 : p 52), et ainsi prendre en charge les questions de développement durable.

L'élargissement du développement durable aux champs économiques et sociaux a ensuite

permis à d'autres ONG, surtout de développement, de se saisir de la thématique pour construire un outil alternatif à la mondialisation libérale. Un certain nombre de militants qui cherchaient à défendre une vision alternative de la mondialisation économique se sont alors tournés vers les ONG. Ces dernières offraient un cadre suffisamment souple pour développer leur vision d'entrepreneurs militants, alternative à la mondialisation libérale qu'ils critiquaient. Cet engagement militant dans les ONG des pays du Nord au cours des années 1970 a été concomitant du reflux des idéologies communistes (Pesqueux, 2007 : p 116). L'explosion des ONG dans les pays d'Europe de l'Est après la chute du mur (Starr, 1991) renforce cette interprétation. Mais l'émergence d'ONG n'est pas un phénomène limité aux pays industrialisés du Nord. Dans les pays du Sud, de nombreuses ONG sont apparues : les branches des grandes ONG occidentales mais pour beaucoup aussi des ONG « locales ». Leur travail s'appuie directement sur les communautés de proximité et non pas au travers des gouvernements ou des institutions internationales (Laville & ali, 1997 : p 339).

### **3.1.6 Approches économiques**

Plusieurs théories économiques tendent à s'appliquer à l'analyse du tiers secteur : nous présentons ici l'approche SMO, la théorie de l'offre des biens collectifs (Three failures theory) et celle de l'asymétrie d'information et des coûts de transaction, avant d'en aborder les limites.

#### **3.1.6.1 La Social Movement Organization**

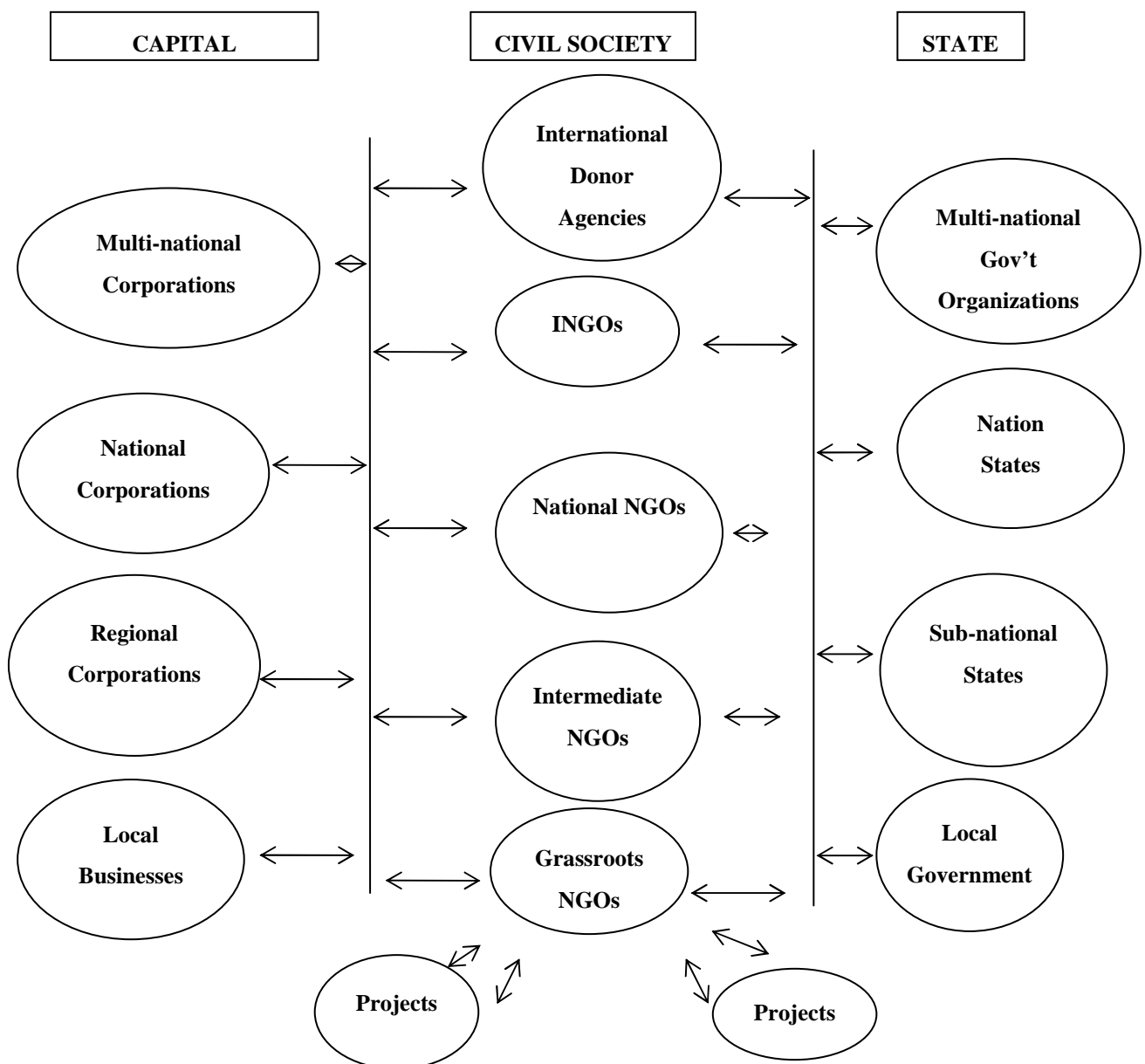
Tout un courant de recherche, tend à analyser les ONG en tant qu'organisations de Mouvements Sociaux (Social Movement Organization, SMO). Equivalent fonctionnel de la firme sur un marché, le SMO est « une organisation qui identifie ses objectifs aux buts du mouvement social ou d'un contre mouvement et tente de les satisfaire » (Neveu, 2005 : p51). L'ensemble des SMO défendant une cause constitue une SMI (Social Movement Industry), tandis que l'ensemble des SMI constitue le SMS (Social Movement Sector). Le lexique du marché colonise en fait les dimensions du mouvement social : les SMO répondent à des demandes, des attentes de changement social, qui se cristallisent et auxquelles des entrepreneurs idéologues vont essayer de répondre. (Neveu, 2005 : p51). Les ONG sont une des formes d'organisations que ces mouvements peuvent choisir de revêtir, en fonction de leurs objectifs. Pour développer leur action de manière plus approfondie, elles peuvent aussi

puiser parmi l'éventail des organisations :

- le secteur à but non lucratif (coopérative, fondation, association, think tanks)
- les organisations lucratives (cabinets de conseil, groupes d'intérêt,...)
- les associations politiques

Roberts, Jones, Fröhling, (2005 : p 1847) donnent un schéma comparant les organisations du secteur lucratif (capital), les ONG et les organisations gouvernementales :

**Schéma 3.3 : Organisations lucratives, non lucratives et gouvernementales**



### **3.1.6.2 La « Three failures theory » ou la théorie de l'offre de biens collectifs**

Les ONG et plus largement les organisations à but non lucratif fournissent fréquemment des biens collectifs complémentaires ou concurrents de ceux fournis par l'Etat (Weisbrod, 1975). Weisbrod a lancé la théorie des trois échecs (Three failures theory) : les organisations à but non lucratifs sont la réponse adéquate à l'échec à la fois du marché et des gouvernements à prendre en charge le type de biens ou de services fournis (Steinberg, 2006). En général le gouvernement tend à proposer la quantité de biens collectifs qui satisfait l'électeur médian, afin de maximiser ses chances de réélection. Plus la population est diverse, plus la satisfaction de l'électeur médian laissera un public insatisfait : il existera alors une demande résiduelle de biens collectifs à laquelle les organisations à but non lucratif tenteront de répondre. Ces organisations se retrouvent donc en concurrence avec les entreprises privées et les organisations publiques, en fonction du type de bien collectif considéré. Certains biens collectifs sont en effet plus propices que d'autres au développement d'une hétérogénéité des types d'organisation les prenant en charge.

### **3.1.6.3 Information asymétrique et coût de transaction**

Pour certains auteurs (Hansmann, 1987, Ben-Ner, 1986 in Archambault, 1996, p 211) les organisations du secteur à but non lucratif sont une réponse à la défaillance du marché, dans les cas d'asymétrie d'information entre producteurs et consommateurs. L'économie néo-classique postule un certain nombre de conditions pour l'optimalité de l'équilibre concurrentiel, c'est-à-dire l'efficacité de l'allocation des ressources par le marché composé de consommateurs et d'entreprises maximisant leur profit :

- atomicité de l'offre et de la demande
- information parfaite
- mobilité parfaite des acheteurs et des vendeurs
- absence de rendements d'échelle croissants
- absence d'externalités
- absence de biens publics.

Si une des conditions n'est pas respectée le marché échoue dans l'allocation optimale des ressources. L'Etat peut alors intervenir pour délivrer des biens collectifs, inclure des critères



d'équité dans la distribution des ressources, ou tenir compte des externalités. (Laville, Sainsaulieu, 1997 : p 76). Cette théorie explique le nombre important d'organisations du tiers secteur là où l'asymétrie d'information est la règle : santé, éducation, culture, services sociaux et aide internationale. En l'absence de standardisation de ces services, le consommateur a du mal à juger de leur qualité, d'autant que, parfois, les consommateurs et les demandeurs sont dissociés. Face aux coûts nécessaires pour réduire l'asymétrie d'information, la contrainte de non distribution du profit offre une garantie à l'utilisateur des services : le producteur ne retirera aucun bénéfice personnel d'une éventuelle mauvaise prestation.

#### **3.1.6.4 Limites des explications économiques**

Pour ces explications économiques, les associations occupent une place laissée vacante à la fois par le Marché et l'Etat. Des usagers regroupés ou des entrepreneurs sociaux se saisissent alors du créneau laissé vacant pour répondre à certains besoins. Mais les explications économiques restent vagues sur la notion d'intérêt des usagers, notamment sur sa constitution. En admettant que les associations se forment pour répondre à l'intérêt de ses membres ou de ses bénéficiaires, les explications passent le plus souvent sous silence la construction même de l'intérêt. Elles butent alors sur les tendances tautologiques du fonctionnalisme qui « partent des caractéristiques des institutions pour expliquer la nécessité de leur existence » (Laville, Sainsaulieu, 1997 : p 43).

Elles ne prennent pas non plus en compte l'ensemble des facteurs sociopolitiques entourant l'activité économique (statut juridique, légal, régime fiscal). Comme nous l'avons vu, la tutelle administrative étroite exercée sur les associations, coopératives et mutuelles peut aussi avoir sa part dans l'explication de la répartition actuelle de ce type d'organisations.

Du fait de l'importance de la réflexivité des acteurs sur les pratiques associatives, l'association déborde la seule dimension économique : « même lorsque les associations s'assignent un objectif fonctionnel, il leur revient en propre de proposer de les atteindre en subordonnant l'exigence fonctionnelle à un principe de personnalisation [...] » (Laville, Sainsaulieu, 1997 : p 327). Mais surtout, en tant qu'expression de la société civile organisée, les associations ne peuvent être analysées au travers de leur seule contribution productive. Cette analyse manquerait un des apports fondamentaux des associations : nourrir la vie politique démocratique.

### 3.1.7 Les enjeux politiques

Le rôle croissant des ONG fait l'objet d'interprétations différentes de la part des politologues entre :

- Un Cheval de Troie de la mondialisation libérale que ces ONG accompagneraient de manière complice
- De nouveaux acteurs prometteurs permettant au contraire de s'attaquer à cette mondialisation économique.

Les associations possèdent une relation privilégiée avec les systèmes politiques démocratiques, même si elles ne sont pas nécessairement démocratiques dans leurs finalités. Elles peuvent même contribuer à saper les bases du système démocratique pour reprendre les analyses de Giddens (Laville, Sainsaulieu, 1997 : p 55), en modelant partiellement les espaces publics dans les sociétés civiles. Les associations participent étroitement à la vie démocratique, d'ailleurs certains régimes totalitaires leur opposent des restrictions. Les visées politiques des associations sont indissociables de leur histoire (Ferraton, 2007) :

- Pour les réformistes sociaux elles proposent une forme de production économique alternative au modèle capitaliste dominant
- Pour les libéraux, dans une perspective philanthropique, elles adoucissent la dureté constitutive du système économique.

De manière plus générale, en reliant les notions d'espace public et de société civile au fait associatif, c'est toute la dimension politique et historique de l'association qui est réintroduite. (Laville, Sainsaulieu, 1997). Mais c'est dans la capacité de l'action associative à redéfinir les frontières entre espaces sociaux publics et privés, qu'elle prend toute sa portée politique. La conquête sociale d'espaces relationnels et communicationnels est en soi un acte politique, du fait que l'espace privé est marqué par des « rapports sociaux structurels de domination et d'inégalité ». (Laville, Sainsaulieu, 1997 : p 329). En revanche, les associations et ONG peuvent être utilisées de façon instrumentale dans un sens comme dans l'autre : pour élargir l'espace public ou privé. Dans ce dernier cas, la société civile est perçue comme offrant une théorie autolimitée de la démocratisation : elle chercherait à limiter le domaine de l'Etat et non à prendre le pouvoir (Laville, Sainsaulieu, 1997 : p 331).

### 3.1.7.1 Les relations avec les pouvoirs publics

L'opinion commune oppose souvent les ONG aux pouvoirs publics, dans la mesure où elles sont réputées se substituer à l'action publique, du fait de la crise de l'Etat Providence. Associations et pouvoirs publics seraient ainsi liés par une relation d'exclusion. Le cadre politique est réputé pouvoir influencer le développement de ces organisations : un Etat central fort est moins favorable à leur développement qu'un Etat fédéral à administration décentralisée. C'est l'analogie des vases communicants : une administration publique importante empêche ce type d'organisations de se développer, alors qu'une administration décentralisée souple laisse plus de place à leurs initiatives. Mais les interprétations des chercheurs divergent :

- Pour Archambault (1996 : p. 208) Les récentes lois de décentralisation en France, combinées à la crise des Etats Providence semblent confirmer l'analyse dont on vient de rendre compte.
- Pour Laville & Sainsaulieu (1997) l'examen des faits montre qu'au contraire, associations et pouvoirs publics entretiennent des relations d'interdépendance et de support mutuel<sup>142</sup>.

L'Etat a su aussi, au cours des années 1960 et 1970, se servir habilement du cadre associatif. Il l'a utilisé pour décloisonner ses différentes administrations et faire évoluer son fonctionnement. Certaines associations ont servi de relais, d'intermédiaires de participation et de concertation pour ses différents services. En bref, les associations ont été de plus en plus sollicitées par les pouvoirs publics pour se muer en « véritable auxiliaires fonctionnels de la fonction publique » (Laville, & ali, p 364). De manière plus large, les ONG, et les associations participent à la jonction, à l'articulation, entre la politique non institutionnelle et la politique institutionnelle, entre les espaces politiques de proximité et les espaces politiques de délégation, entre la société civile et l'Etat (Laville, Sainsaulieu, 1997 : p 331).

Aujourd'hui, l'Etat français semble de plus en plus reconnaître le rôle et l'importance de ce type d'organisations et leur complémentarité avec les pouvoirs publics. Cette reconnaissance est parfois contrainte et forcée par les restrictions budgétaires. Elle est même dénoncée comme masquant parfois une relation de dépendance envers les pouvoirs publics, ces derniers utilisant le système associatif (et les ONG) pour externaliser des tâches qui leur

---

<sup>142</sup> L'exemple de la construction de la sécurité sociale, adossée sur des formes associatives de secours mutuel

incombaient traditionnellement mais se révèlent moins coûteuses à déléguer qu'à faire soi-même. Cette évolution marque une rupture avec la tradition jacobine et la fin du monopole de l'Etat sur le bien public, même si les acteurs des associations sont encore considérés, parfois à juste titre, comme de simples exécutants des politiques publiques (Archambault, 1996, p. 213) ou comme une action institutionnelle dégradée en attente d'une réponse institutionnelle constitutive de l'Etat (Pesqueux, 2007). Il est vrai que la crise de l'Etat providence et son désendettement le pressent à recourir à ce type d'organisations. Néanmoins, dans le même temps, l'Etat français reste soupçonneux à l'égard des associations et des fondations. Il leur refuse l'octroi de la pleine capacité juridique qui en permettrait l'expansion (Archambault, 1996 : p. 213). Associations et ONG reprochent parfois à l'administration publique française d'être trop liée aux positions des industriels. La proximité qui existe au sein des grands corps d'Etat semble être une explication à la convergence de points de vue souvent remarquée entre cadres dirigeants et responsables des administrations françaises<sup>143</sup>. Cela dit, les positions de l'administration française vis-à-vis des associations et des ONG ont évolué ces dernières années. On reconnaît davantage leur expertise et l'importance de les inclure dans les processus de réglementation, de développement des lois et des textes administratifs.

Les relations entre ONG et pouvoirs publics sont une thématique de recherche à part entière, car elles sont à la fois complexes et dynamiques. Rathgeb Smith & Gronjberg (2006) mais aussi Lipsky, Rathgeb Smith (1990) en donnent un aperçu. Ils abordent les dimensions des finances et des ressources, ainsi que les efforts respectifs de chacun pour influencer l'autre à travers l'activité régulatrice ou la mobilisation politique. Les relations dépendent du contexte au sein duquel ONG et gouvernements sont insérés, ainsi que de certains facteurs, dont la nature de l'activité des ONG et la structure économique de marché dans laquelle les ONG s'insèrent. Rathgeb Smith & Gronjberg (2006) font référence à la théorie néoinstitutionnelle (sociologique) pour analyser la façon dont l'environnement institutionnel façonne l'activité des ONG. Pour ces auteurs, les environnements institutionnels, politiques et légaux sont bien davantage responsables de la vitalité des ONG que la demande des citoyens ou la coopération entre réseaux.

Clemens (2006) donne un aperçu de l'analyse des ONG et organisations à but non lucratif à partir du corpus des théories politiques : ces organisations posent un problème aux théories politiques, dans la mesure où elles sont porteuses de formes d'activisme politique véhiculées

---

du XIXème siècle illustre ce point. (Laville, Sainsaulieu, 1997: p 83).

<sup>143</sup> Cette proximité nous a été confirmée au cours de la recherche lors d'un entretien avec une personne de l'administration publique.

hors des réseaux traditionnels des partis politiques.

Une théorie politique domine néanmoins l'analyse de ce type d'organisations : le modèle du marché de la démocratie (Dahl, 1982, Olsen, 1971 ; in Clemens, 2006). Les biens publics désirés par une majorité de la population sont fournis par les pouvoirs publics tandis que ceux désirés par une minorité de la population sont fournis par les organisations à but non lucratif. Les préférences des citoyens expliquent ainsi la répartition des activités entre organisations du secteur public et non lucratif. Mais d'autres approches politiques s'intéressent à la constitution des préférences des citoyens : plutôt que de les considérer comme des données objectivables, ces théories s'intéressent à la manière dont les citoyens s'organisent au sein d'associations pour faire valoir leurs préférences. Ces approches expliquent l'intérêt récent, en politique, pour ce type d'organisations comme véhicule potentiel de la citoyenneté et de l'expression de valeurs et de préférences.

### 3.2 La tension entre ONG - gestion

Les ONG ont rarement fait l'objet d'études en sciences de gestion. Le peu de littérature consacré à leur sujet dans cette discipline nous semble être apparu assez récemment.

La plupart des études que nous avons relevées<sup>144</sup> privilégient des approches par le biais du lien Entreprise-ONG: (Baddache, 2004 ; Becheur & Bensebaa, 2004 ; Delattre & ali, 2007 ; Mach, 2002 ; Najim, 2003 ; Yaziji, 2002 & 2004). Apparemment, l'entreprise y reste la référence incontournable à partir de laquelle il est nécessaire de penser. Toutefois, de nombreux articles, issus de revues diverses, abordent ces questions sous des angles assez différents :

**Tableau 3.12 : Différentes approches relevées des ONG en gestion**

Egels-Zanden, Hyllman (2004)	Les relations entre ONG et syndicats de salariés
Mintzberg, (2001) ; Valéau, 1998)	La gestion des Ressources Humaines et des compétences
Mintzberg, Westley, (2000)	Les valeurs missionnaires de l'engagement
Teegen, (2003) ; Spar, La Mure, (2003) ; Kong, Salzman, Steger, Ionesar-	L'influence et l'impact des ONG sur les Multinationales et les gouvernements

<sup>144</sup> Nous précisons ici que nous avons effectué une revue de littérature sur le sujet en début de recherche, c'est-à-dire en 2004. Depuis, des publications de plus en plus nombreuses sont apparues sur le sujet, et un certain nombre de thèses de gestion sont en cours sur la question, notamment en stratégie.

Somers,(2002)	
Hardy, Philipps, (1998)	L'engagement et le type de stratégie adoptée, collaboration ou conflit par les ONG envers les agences gouvernementales d'aide aux réfugiés
Batliwala, (2003)	La recherche action au sein ONG en Asie du Sud-Est
Cooney, (2006)	Une approche néoinstitutionnelle du fonctionnement des ONG
Lister, (2003)	Une approche néoinstitutionnelle de la légitimité des ONG

Nous avons relevé deux tendances principales pour l'étude de ces formes d'organisations « différentes » :

- Y apposer des modèles et théories développés à partir de l'étude des entreprises privées (sans forcément se poser la question de savoir si ces cadres sont adaptés)
- Utiliser des approches spécifiques en revendiquant la particularité de ces types d'organisations.

Pour les ONG, la question est de savoir si ces formes diffèrent fondamentalement des entreprises, du fait de la nature de leur mission, ou si elles s'en rapprochent, du fait de la similitude des tâches de gestion auxquelles elles sont confrontées (Igalens, 2004). La question semble d'ailleurs s'appliquer à l'ensemble des formes de coordination des activités collectives :

- Par-delà les diverses formes existantes d'organisation et de coordination (Entreprises privées, coopératives, associations, administration publique), existe-t-il une forme d'organisation supérieurement efficace ?
- Y a-t-il une forme qui s'impose comme un modèle, un « one best way », à partir duquel toute analyse devrait se positionner ?
- Le modèle issu de la grande firme privée, entreprise capitaliste de marché, basée sur la théorie des droits de propriété, serait-il le plus efficace pour coordonner la production de biens et de services quels qu'ils soient<sup>145</sup> ?

Nous avons mis en avant précédemment (3.1) les spécificités du Tiers Secteur et des ONG, en les reliant à leur contexte d'émergence. Ces spécificités sembleraient expliquer le fait que

---

<sup>145</sup> Posée ainsi, la question semble caricaturale, tombant dans l'écueil d'un réductionnisme de la pensée pour mieux développer sa propre critique. Pourtant les lectures effectuées pour la recherche sur les approches des ONG en gestion laissent transparaître de manière claire cette interrogation : le courant évolutionniste en économie ne pose-t-il pas comme hypothèse la supériorité de la forme d'organisation qu'est la grande entreprise privée dans son environnement ?

les ONG soient assez hermétiques au monde de la gestion et à ses exigences de professionnalisation. La tension entre militantisme et professionnalisme est facilement décelable sur le terrain : l'idéal associatif semble, de manière paradoxale, rétif à toute tentative de formalisation pratique, comme si les contingences de l'action venaient rappeler le principe de réalité de manière un peu trop prosaïque pour un tel idéal. Au fond, sa mise en pratique (avec les compromis qu'elle implique) serait moins noble et digne d'intérêt que la formulation initiale (Vedélago, Valéau, Queinnec, 2004). Il semble que la construction historique de la gestion comme discipline scientifique fournisse aussi des pistes de compréhension à cette tension entre gestion et ONG.

### **3.2.1 La construction historique des sciences de gestion, à l'origine de la tension avec les ONG ?**

Habermas considère que la science est liée à son époque : connaître et agir sont indissociables. En partant de cette réflexion, nous avons essayé de développer une meilleure compréhension de la manière dont les sciences de gestion avaient pu se constituer historiquement. Desreumaux (2005 : p 143 et 144) considère les théories des organisations comme « [...] produits historiquement situés ou contextualisés, au caractère protéiforme de l'objet d'analyse dont les manifestations s'encastrent dans des conditions socio-historiques spécifiques ». « Les théories des organisations sont un terrain historiquement situé où se confrontent différents langages, approches, philosophies qui luttent pour obtenir reconnaissance et acceptation » ((Desreumaux, 2005 : p 145).

Différentes interprétations tentent de comprendre comment la discipline des sciences de gestion se serait historiquement construite comme discipline scientifique. Nous souhaitons ici aborder la manière dont, selon notre point de vue, elle s'est progressivement structurée au sein des sciences humaines. Bien entendu, nous sommes conscients que ce thème constitue un terrain intellectuel très contesté et controversé faisant l'objet de luttes de nature politique (Reed, 2006 : p 46). Ce détour nous a néanmoins semblé inévitable pour déterminer dans quelle mesure les cadres théoriques développés au sein de la discipline sont adaptés ou non pour notre recherche.

#### **3.2.1.1 La construction historique de la gestion**

La gestion appartient plus largement aux sciences humaines, dont la construction est récente.

A partir du XIX<sup>ème</sup> siècle elle semble s'être faite dans une « volonté d'émancipation d'une discipline philosophique hégémonique, ressentie comme toute puissante et envahissante, puis qui s'est progressivement heurté à la ramification des domaines de connaissances et à la complexification des savoirs produits » (Bouvier, 2005 : p 131).<sup>146</sup>. Le XIX<sup>ème</sup> et plus encore le XX<sup>ème</sup> siècle ont accompagné l'éclatement des savoirs en secteurs spécialisés et disciplines multiples, chaque discipline amenant sa propre conception ou mode d'appréhension du social, de manière autonome. La philosophie tente de perpétuer sa position dominante, « mono disciplinaire à vocation plurielle d'appréhension de la nature et action humaine à partir d'un prisme philosophique »<sup>147</sup>. Aujourd'hui, l'âge d'or de la science unitaire semble révolu : « les positions épistémologiques holistes, œcuméniques sont anachroniques et à la monodisciplinarité à large spectre succèdent une pluralité de disciplines »<sup>148</sup>. Les liens scientifiques et sociaux que génèrent les champs disciplinaires puis leur relative normalisation ou leur déclin suivent des dynamiques souvent similaires. Sur le modèle des sciences naturelles s'autonomisant et rejetant les conceptions apodictiques, le discours scientifique en sciences humaines tend alors à s'émanciper de la tutelle politique et religieuse (Bouvier, 2005 : p 133).

Les disciplines des sciences de gestion sont, en France comme aux Etats-Unis, relativement récentes. Au risque de l'anachronisme on peut considérer que la discipline des sciences de gestion s'est développée à l'ombre d'autres disciplines des sciences humaines, notamment l'économie et la sociologie (Hatchuel, in David & Laufer, 2002) dans la volonté de s'en émanciper. Certains définissent la gestion comme une discipline

« [...] structurellement ouverte, ou plutôt comme un ensemble structurellement ouvert de disciplines » (Bouilloud, Lecuyer, 1994).

La gestion a donc importé les outils théoriques d'autres disciplines à caractère scientifique comme les sciences naturelles, la sociologie, la psychologie, l'économie. Ces outils ont été appliqués à l'objet d'étude spécifique de la discipline que certains définissent comme « l'analyse des formes de coordination de l'activité organisationnelle visant une certaine efficacité » (Desreumaux, 2005). Progressivement cependant, avec l'avancée des travaux de la discipline, certains ont commencé à revendiquer la spécificité des méthodologies et théories employées. Certains défendent l'autonomie de la discipline des sciences de gestion

---

<sup>146</sup> « La crise morale due à la remise en question de l'appréhension du monde et des comportements humains à travers le prisme de la religion et des structures de l'Ancien Régime contribue à une réévaluation des modalités d'explication cognitives » (Bouvier, 2005 : p 131).

<sup>147</sup> Ibid., p 132

<sup>148</sup> Ibid., p 133



par rapport aux disciplines dont sont pourtant indéniablement issues ses principales théories. Quelques décennies d'utilisation de cadres théoriques empruntés à l'économie ou à la sociologie appliquée à l'étude de l'objet spécifique de la discipline de gestion auraient ainsi permis de revendiquer la spécificité de la discipline par rapport à d'autres comme la sociologie des organisations, par exemple, ou l'économie d'entreprise (Hatchuel, Laufer, 2000)<sup>149</sup>.

### 3.2.1.2 Vers une autonomisation de la gestion ?

Les travaux de recherche en sciences de gestion, management, théorie des organisations sont assez récents pour la plupart et leur développement peut être situé au début du XX<sup>ème</sup> siècle. Les débats historiographiques concernant l'émergence de la discipline oscillent entre un courant cherchant à analyser le développement de la discipline dans l'importation d'un corpus étranger à la France (anglo-saxon pour la plupart avec les influences notables de Max Weber néanmoins) et un courant cherchant à ancrer le développement de la discipline dans des travaux spécifiquement français. Si le jugement d'une influence séminale des travaux de Max Weber semble partagé (Starbuck, 2005), d'autres (Shenhav, 2005) font remarquer qu'un discours systémique sur les organisations existait avant la traduction de l'œuvre en France ou sa lecture dans le texte original : « Ce discours ingénieur et managérial inventa l'organisation comme un concept épistémologique réifié et célébra l'idée qu'elle était digne d'intérêt intellectuel et académique » (Shenhav, 2005).

Pour Reed (2006) « la théorie des organisations a ses racines historiques les plus proches dans les écrits sociopolitiques des penseurs du XIX<sup>ème</sup> siècle, comme Saint-Simon, qui ont tenté d'anticiper et d'interpréter les transformations structurales et idéologiques naissantes apportées par le capitalisme industriel » (Reed, 2006 : p 19). Aux Etats-Unis, le champ de la théorie des organisations souffre des stigmates de son origine wébérienne<sup>150</sup> :

- l'atteinte de la coordination par le contrôle et l'autorité pour permettre une homogénéisation des comportements

---

<sup>149</sup> Nous ne développerons pas plus en avant ici ce genre de questionnement qui ne sont pas sans rappeler les problématiques opposant défenseurs de la thèse de Niklas Luhmann (en assimilant les différentes disciplines scientifiques comme autant de sous-systèmes ayant leur propre logique) d'une spécialisation fonctionnelle des différents systèmes et les défenseurs d'une vision des différentes disciplines ménageant un certain nombre de passerelles entres-elles.

<sup>150</sup> H. Tsoukas, "New times, fresh challenges – reflection on the past and the future of Organizational theory" in Oxford Handbook of Organization theory – meta-theoretical perspective, 2005

- le fait que le contrôle et le pouvoir soient reliés à certaines dimensions clés de la performance organisationnelle

De manière plus globale, la gestion n'a fait l'objet d'analyse à vocation scientifique que de manière récente, depuis le 19<sup>ème</sup> ou 20<sup>ème</sup> siècle (Desreumaux, 2005). Souvent assimilée à l'étude des entreprises privées, elle a néanmoins pour objet d'étude toutes les formes d'organisations. Certes, la firme privée constitue la forme dominante d'organisation étudiée au sein de la discipline, mais elle n'est pas la seule. La discipline fait l'objet d'une forme d'ostracisme parfois prononcé de la part de communautés scientifiques voisines qui dénoncent l'idéologie managériale<sup>151</sup> inhérente à la discipline, sorte de pensée unique que la discipline est réputée véhiculer (De Gaulejac, 2005). Certes, il est vrai que le manque de réflexion sur les cadres épistémologiques est préjudiciable. Il est justifié pour certains par la dimension pratique de la discipline de gestion, orientée vers la performance et l'efficacité, est préjudiciable. Quoi qu'on en dise, la performance et l'efficacité ne sont pas des données factuelles auxquelles on puisse se référer de manière indiscutable pour asseoir l'objectivité d'une démarche de recherche gouvernée par les propres finalités de la discipline de gestion. Au contraire, ce sont des constructions résultant d'un certain nombre de choix basées sur des idéologies sous-jacentes (Heilbrunn, 2004) : sur quoi porte la mesure ? Comment est-elle effectuée ? Performance et efficacité résultent de choix et d'accords préalables, d'ajustements entre les outils et techniques de gestion et les acteurs utilisant ces outils ou concernés par eux.

Malgré les progrès conceptuels significatifs de ces dernières années, Tsoukas (2005) fait le constat d'une théorie des organisations prisonnière d'une épistémologie ontologique intellectualiste qui ne reconnaît pas la nature sociale inhérente des phénomènes organisationnels. « Les membres des organisations et les organisations sont constitutivement et non contingentement des entités sociales » (Tsoukas, 2005). Ce point de vue rejoint celui partagé par d'autres chercheurs sur le caractère peu fructueux d'adopter une perspective a-sociologique et a-historique d'une autonomie totale de l'entreprise. Tsoukas (2005) invoque la nécessité de rompre avec cette tradition s'apparentant à une herméneutique circulaire et à l'intérêt de complexifier l'objet d'étude que constituent les organisations. L'autorité n'est en

---

<sup>151</sup> La critique est facile et vendeuse du fait que cette croyance d'une « pensée unique » contenue dans la gestion est communément répandue, mais comme souvent le risque est de tomber dans les mêmes travers que ceux critiqués, d'adopter une pensée unique pour en critiquer une autre en quelque sorte. Cette critique n'est pas sans rappeler celle adressée aux sociologues au moment de l'émergence de la discipline (Bouvier, 2005) en France. La sociologie est vivement repoussée par les philosophes qui y perçoivent un excès d'idéologies. La sociologie devient néanmoins une science clé de la 3<sup>ème</sup> République, régime qui profitera ou encouragera l'essor de la sociologie parfois réduite à « la courroie du pouvoir étatique, identifiant les régularités comportementales sur lesquelles le pouvoir est à même d'asseoir son autorité ». (Bouvier, 2005).

dernier ressort « qu'un moyen de coordination parmi d'autres qui est une manifestation empirique contingente d'un processus social de coordination bien plus large » (Tsoukas, 2005). Il existe ainsi d'autres moyens de coordination comme les règles abstraites ou les valeurs qui sont autant de voies alternatives permettant d'atteindre le cadre de l'interaction. Les organisations structurées autour de valeurs fortes partagées par leurs membres semblent en effet beaucoup moins<sup>152</sup> reposer sur le contrôle et la hiérarchie pour fonctionner. Mais les ressources financières<sup>153</sup> pour activer des recherches avec cette orientation-là semblent moins disponibles, tout comme les revues consacrées à ce genre de sujet. Laville, Sainsaulieu (1997) remarquent eux aussi un déséquilibre entre :

- d'un côté, des entreprises qui ont fait l'objet de multiples études visant à optimiser leur fonctionnement ;
- de l'autre, un Tiers Secteur qui n'a pas fait l'objet de beaucoup d'investigations.

Pour autant, ces auteurs s'érigent contre une application étriquée, au sein des associations, des outils de gestion développés au sein d'entreprises privées.

### **3.2.2 Une opposition ONG – gestion à ne pas exagérer**

#### **3.2.2.1 L'exemple de l'audit social**

Nous considérons que le poids du contexte au sein duquel ces outils ont été façonnés, est trop spécifique pour pouvoir appliquer ces outils de gestion tels quels aux ONG. Le développement de l'audit social fournit un exemple. Les audits sociaux de conformité et de certification restent très (trop) marqués par leur contexte de naissance, par exemple la réaction des firmes multinationales pour se protéger des attaques potentielles des ONG, de manière à diminuer les risques réputationnels, pour pouvoir être utilisés tels quels par les

---

<sup>152</sup> Même si les mécanismes de manipulation de récompenses et de sanctions symboliques à l'œuvre dans ces formes d'organisation s'apparentent parfois à des formes normatives du pouvoir (estime, reconnaissance, prestige, rites) (Etzioni, 1961 in Desreumaux, 2005 : p 90).

<sup>153</sup> Il serait à ce titre intéressant de considérer les relations qui unissent les recherches en économie gestion et leur financement en fonction du type d'institution qui les commanditent (Thomas-Fogiel, 2005 : p. 48). L'exemple de l'industrie américaine finançant les recherches néo-évolutionnistes naturalisant la firme au sein de son environnement (en particulier dans la position ontologisante) peuvent être à ce titre interprétées comme participant à un éventuel projet de naturalisation de la firme comme forme d'organisation la plus adaptée à son environnement. L'argument évolutionniste étant ici censé asseoir la légitimité et la supériorité d'une forme d'organisation et empêcher ainsi tout débat sur la construction sociale historique de cette forme d'organisation.

ONG. S’inscrivant dans une démarche de type néocoloniale (Lehman, 1999 ; Gray, 2002) caractérisée par un grand attachement au contrôle (Power, 2004) de la part des donneurs d’ordre, ces outils de gestion nécessiteraient d’être repensés. Pour l’instant, leurs objectifs sont différents : ils ne cherchent pas à montrer leur bonne foi mais à s’assurer de la réalité des conditions de travail. En cela, leur démarche serait plus proche de celles des inspecteurs du travail, qu’ils remplacent<sup>154</sup> parfois.

Plutôt que de rester dans des continuités d’audit et d’organisations (audit de conformité, audit de certification) l’audit gagnerait à changer en modifiant soit les contextes organisationnels (de manière à pouvoir effectuer des audits de comparaison, de processus ou de projets), soit en changeant les techniques d’audit dans les mêmes contextes organisationnels (de manière à encourager des audits d’approfondissement et d’ouverture critique), soit en se plaçant à la fois dans un changement de techniques d’audits et de continuités organisationnelles (pour favoriser d’audits d’ajustement et de prospection).

**Tableau 3.13 : repenser l’audit social<sup>155</sup>**

<p><b>Changements d’audit dans des continuités organisationnelles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Audits d’approfondissement</li> <li>• Audits d’ouverture critique</li> </ul>	<p><b>Changements d’audit dans des changements organisationnels</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Audits d’ajustement</li> <li>• Audits de prospection (ou de prospective)</li> </ul>
<p><b>Continuité d’audit dans des continuités organisationnelles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Audits de conformité</li> <li>• Audits d’efficacité</li> </ul>	<p><b>Continuités d’audit dans des changements organisationnels</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Audits de comparaison</li> <li>• Audits de processus (ou de projets)</li> </ul>

### 3.2.2.2 Les ONG restent un objet de gestion

Bien souvent la gestion est assimilée à une sorte de bête immonde (Queinnec, Haddad, 2004) chargée d’instrumentaliser le comportement des individus au service du capitalisme financier de marché. Il est vrai que certaines techniques de gestion des individus fournissent des arguments convaincants. Basées sur le contrôle, la hiérarchie, le respect de l’autorité elles défont pour partie les solidarités entre membres (Dejours, 2006), en poussant les

<sup>154</sup> Bartley (2003) raconte comment les mécanismes de certification privés (FSC et FLA) se sont progressivement substitués à l’inspection du travail américaine (voir section 5.1).

<sup>155</sup> Louart (2007), article en cours suite à une communication présentée à l’IAS, septembre 2007.

individus à plus d'individualisme. Le courant des Critical Management Studies<sup>156</sup> s'est attaché à dénoncer le caractère aliénant du management (Alvesson, Willmott, 1992 ; Alvesson, Deetz, 1996 ; Clegg, Hardy, Lawrence, Nord, 2006). Le management moderne peut être considéré comme idéologisé au service de la rentabilité économique (Shenhav, 2005). Bien loin d'être contrebalancés par les économies d'échelle et les avantages liés à la grande taille, l'importance du coût bureaucratique et la force centripète des routines opérationnelles masquent péniblement pour les sceptiques une volonté de domination et de contrôle des individus. Le management et les sciences de gestion peuvent s'intéresser à des techniques et mécanismes de coordination basés sur des valeurs différentes de celles du contrôle, de la hiérarchie et de l'autorité, centrées sur la confiance entre les individus par exemple (Tsoukas, 2005). Ce serait plus conforme à l'idéal associatif et à l'exigence de démocratie constitutifs en grande partie de ce mouvement.

Car les ONG restent confrontées à un certain nombre de défis techniques à relever (par exemple des logistiques de type acheminement de l'aide), similaires à celles que certaines entreprises privées ont pu rencontrer. Ce dernier point renforce les positions des tenants de la comparaison<sup>157</sup> ONG Entreprises. Sans doute, pour arriver à surmonter les tensions inhérentes au monde associatif, convient-il alors ici d'expurger les notions de performance et d'efficacité centrales à la gestion (en tout cas dans leurs conceptions limitées). Idéologies modernes (Heilbrunn, 2005), ces notions restent trop souvent fermées au questionnement qui peut légitimement naître de la plus grande liberté dont disposent les acteurs associatifs et de l'absence de motivation purement utilitariste, contrairement aux membres d'entreprises privées (Queinnec, Haddad, 2004). Abrisées derrière la notion de « professionnalisation », les notions d'efficacité et de performance courent le risque, si elles sont insuffisamment définies ou débattues, de légitimer les conceptions dominantes d'accomplir des métiers ou des pratiques.

### **3.2.2.3 Le poids des cadres théoriques en gestion**

Cette spécificité des approches théoriques développées en gestion soulignée par Tsoukas

---

<sup>156</sup> Voir section 4.4.1

<sup>157</sup> L'observation du fonctionnement des grandes ONG contemporaines (Greenpeace) semble accréditer la thèse de la transposition du modèle de la grande entreprise sur celui des ONG. Les grandes ONG n'hésitent plus à confier le recrutement à des cabinets de recrutement classiques, tandis que les passerelles entre ONG et entreprises aux fonctions de direction sont maintenant nombreuses. Un certain nombre de filières ONG se créent dans les grandes écoles de commerce, même si les débouchés restent parfois en net décalage par rapport à l'offre de formation.

(2005), pose le problème du traitement des ONG en gestion. Portées par un ensemble de forces sociales, la tendance est plutôt aujourd'hui à l'application des techniques managériales « classiques » des entreprises privées aux ONG. Cette tendance s'applique d'ailleurs à quasiment tout type d'organisations, notamment les organisations publiques sous la forme du new public management (Pesqueux, 2007). L'apparente simplicité des débats autour de la gouvernance (et, partant, de l'efficacité organisationnelle), recouvre un certain nombre d'enjeux politiques comme la manière de définir le bien commun (type de démocratie) mais aussi de veiller à son application (Pesqueux, 2007). Pour Herman & Renz (1999), transposer le modèle de la gouvernance des entreprises privées sur celui des ONG possède :

- au mieux peu de sens car la performance d'une ONG est multidimensionnelle : elle résulte d'une construction sociale et l'absence de « bottom-line » rendra difficile l'alignement.
- au pire elle traduit une tentative d'instrumentalisation des ONG incarnée aujourd'hui dans des forces sociales<sup>158</sup> puissantes (Herman, 2004) sur des bases idéologiques cherchant à imposer un modèle de fonctionnement spécifique.

Pour Herman (2004), chercher à plaquer le modèle de fonctionnement de l'entreprise privée est même dangereux dans la mesure où, si les spécificités ne sont pas préservées, la capacité des organisations à but non lucratif à attirer et retenir les donateurs, les volontaires et les employés sera menacée. Les ONG essaient néanmoins de préserver une certaine forme de démocratie dans leur fonctionnement, bien que des études récentes tempèrent ce rôle de la démocratie en interne. Les nouvelles générations semblent y attacher un attachement moindre que leurs aînés (Torpe, 2003). L'engagement militant associatif correspond aujourd'hui le plus souvent à d'autres types d'idéaux (Frumkin, 2002) plus proches des « nouvelles » formes de contestation sociales de la société contemporaine.

#### **3.2.2.4 Efficacité et ONG**

Nous avons relevé un reproche récurrent fait aux différentes ONG, aussi bien dans une

---

<sup>158</sup> Associations et ONG, situées à l'interface entre secteur public et secteur privé, doivent répondre aux exigences de ces deux secteurs : remplir une mission sociale d'intérêt général et être efficace dans l'utilisation des ressources. La raréfaction des ressources financières poussent cependant certaines ONG à adopter un comportement de plus en plus commercial, menaçant d'autant leur spécificité en tant que forme d'organisation. C'est un conflit entre impératif de distinction et impératif de survie (Herman, 2007 : p 734).

certaine partie de la littérature, que dans le propos de certains acteurs de terrain : leur manque de sérieux, de crédibilité, de rigueur. Pour Laville & Sainsaulieu (1997 : p 77) « [...] une des faiblesses des associations est l'absence d'incitation à l'efficacité ou le paternalisme philanthropique ». La notion d'efficacité pour une ONG reste cependant plus complexe à définir que pour des entreprises où la notion de profit est centrale à l'activité. L'efficacité est une construction sociale plus encore pour les ONG que pour les acteurs économiques chez qui les conventions relatives à la comptabilité des coûts ont fini par recouvrir les dimensions subjectives de leurs critères d'évaluation (Pesqueux, 2005).

L'efficacité des ONG possède plusieurs dimensions (Herman, Renz, 1999 ; Moss Kanter, Summers, 1987) qui sont souvent ignorées, face à la tentation toujours grande d'unifier (donc de réduire) l'analyse pour des facilités d'évaluation et de contrôle. « Mesurer l'efficacité des ONG en fonction du degré d'atteinte des objectifs suppose que l'ONG possède des buts, que ces buts peuvent être découverts et qu'ils aient un minimum de stabilité, et que les buts abstraits puissent être convertis en mesures spécifiques et objectives ; que les données relatives à ces mesures puissent être collectées, et appliquées de manière appropriée dans le temps. Toutes ces hypothèses sont problématiques en théorie des organisations » (Herman, Renz, 1999 : p 108). L'efficacité des ONG est toujours affaire de comparaison, elle est multidimensionnelle et ne sera jamais réductible à une seule composante. C'est une construction sociale, les indicateurs des résultats des programmes comme mesure de l'efficacité des ONG sont des indicateurs limités et ils peuvent s'avérer dangereux s'ils ne sont pas remis en cause régulièrement.

Herman, Renz (1999 : p 122) émettent l'hypothèse que le fonctionnement des ONG risque d'évoluer vers celui des entreprises privées, à mesure qu'elles collaboreront de plus en plus avec ces dernières. Cooney (2006) a étudié l'influence de l'environnement institutionnel sur la structuration interne d'une grande ONG américaine. Il semble bien que des mécanismes d'isomorphisme mimétique soient perceptibles dans le cas de cette ONG. Elle a développé une structure duale pour répondre aux deux environnements principaux au sein desquels elle évolue : secteur lucratif et secteur non lucratif. L'ONG étudiée appartient à la catégorie grandissante des ONG qui financent leur activité non lucrative grâce à une activité lucrative qui est rattachée à l'ONG tout en étant juridiquement séparée (Cooney, 2006).

### **3.3 Réconcilier ONG et gestion : médiation et déconstruction des outils de gestion traditionnels**

#### **3.3.1 Comment aborder les ONG en gestion dans le cadre de notre travail de thèse ?**

Le management paraît aujourd'hui idéologisé dans ses orientations (la contribution aux résultats économiques) et dans ses territoires (l'entreprise de grande taille structurée dans ses fonctions traditionnelles). Ce constat est partagé par d'autres auteurs (Tsoukas, 2005 ; Nielsen, 2005) ainsi que divers praticiens. Une récente tendance<sup>159</sup> amène certaines ONG à examiner de manière de plus en plus critique les pratiques de gestion en vigueur au sein des entreprises. Elles opèrent un déplacement depuis les dénonciations d'ordre général vers des critiques plus instrumentales. Elles déconstruisent<sup>160</sup> les outils et techniques de gestion, de manière à en démontrer les effets néfastes. Cette déconstruction des outils de gestion a été le thème de nombreux travaux dans le courant des Critical Management Studies<sup>161</sup> (Fournier, Grey, 2000 ; Clegg & Hardy, 1996 ; Alvesson & Willmott, 1992).

Nous avons d'ailleurs essayé de comprendre comment et pourquoi ces orientations avaient pu être prises<sup>162</sup>. Nous pensons qu'il est possible d'élargir les différents paradigmes gestionnaires de manière à prendre en compte les spécificités des organisations non marchandes, tout en acceptant certains compromis de rationalités (dans des champs de tensions réalistes), et en respectant certaines contraintes budgétaires et axiologiques. Le développement scientifique de la gestion pourrait ainsi se faire sous trois conditions (adapté de Louart, P., 2000 : p 69) :

- La recherche en gestion doit s'enraciner dans le stratégique et l'opérationnel. La technique de gestion concerne toutes les dimensions des organisations étudiées.
- Elle requiert un minimum de capacité dans l'interprétation des phénomènes. Adopter une approche strictement techniciste reviendrait à nier l'imprégnation du contexte social dans la technique.
- Elle passe par un constat des pratiques réelles et de leur variation dans l'espace ou le

---

<sup>159</sup> Nous citerons les critiques d'OXFAM à l'encontre des conséquences du Just In Time dans le management de la Supply Chain sur la santé / sécurité des travailleurs.

<sup>160</sup> La déconstruction à laquelle nous faisons référence ne cherche aucunement à s'appuyer sur le concept postmoderne de déconstruction, dont Derrida avait d'ailleurs fermement condamnée l'utilisation en rejetant la paternité d'une notion qui n'avait plus rien à voir avec la sienne, suite à l'utilisation que la vulgate commune en avait faite (Rojot, 2003).

<sup>161</sup> Voir section 4.4.1



temps. Les acteurs s'approprient les techniques et la concrétisent en l'adaptant au contexte de son utilisation.

Les acteurs de terrain (TPE, PME, le secteur de l'Economie Sociale et Solidaire) agissent déjà pour faire éclater les anciens paradigmes. Cette action s'inscrit par nature dans une temporalité beaucoup plus rapide que celle du monde universitaire et de la recherche<sup>163</sup> académique, mais avec peu de moyens de diffusion ou de discussion formalisée. Les organisations du Tiers secteur, situées entre le marché et l'Etat, sont en constante recherche de positionnement vis-à-vis de ces deux entités.

Si elles sont trop proches de l'Etat, elles sont accusées de prolonger son action en empêchant parfois le développement de structures étatiques véritables. Elles essaient de promouvoir des formes de développement économique véhiculant des conceptions politiques bien spécifiques. Si elles sont trop proche du marché et des acteurs économiques, elles sont accusées de complicité avec eux et, donc, de déformation (affaiblissement, perversion) par rapport aux formes d'engagement désintéressées du Tiers Secteur.

### **3.3.2 Une approche multidisciplinaire à double entrée pour l'étude des ONG en gestion**

Il nous a paru possible de dégager un double espace pour développer une réflexion managériale sur les ONG :

- Au niveau de leur contribution à la critique des outils de gestion traditionnels : comment développer une critique raisonnée des outils de gestion des grandes firmes, dans une sorte de critique microcentrée des pratiques du capitalisme.
- Au niveau de leur positionnement entre Etat et Marché et de leur rôle de médiateur : comment ces ONG se font les médiateurs entre des critiques dont elles ne sont pas nécessairement les auteurs mais simplement les messagers.

L'intérêt d'une approche multidisciplinaire des organisations du secteur à but non lucratif a déjà été souligné : « En dépit de sa considérable diversité et de ses frontières parfois floues, l'étude du secteur à but non lucratif est un axe de recherche cohérent et précieux pour les

---

<sup>162</sup> Dans le chapitre suivant méthodologie et positionnement épistémologique.

<sup>163</sup> Le retard académique semble pouvoir s'expliquer du fait qu'il est tributaire de structures évaluatives prudentes, donc réactives, et de moyens financiers qui viennent encore, en grande partie, du « mainstream » économique (Louart, 2007).

recherches académiques » (Powell, Steinberg, 2006 : p 1). Cette réflexion se veut située non pas en dehors du droit, de la politique, ou de la sociologie, mais au contraire se nourrissant des réflexions produites dans ce domaine pour venir enrichir les réflexions à la fois pratiques des managers mais aussi celle des chercheurs. Le bref tour d'horizon que nous avons pu effectuer dans ces disciplines connexes a montré que les ONG ont déjà fait l'objet d'études approfondies, mais dans des perspectives parfois éloignées de l'impératif pratique<sup>164</sup> exigé en gestion. Les ONG sont le lieu de formes inédites de coopération et de dialogue entre militants, chercheurs, experts qui aboutissent bien souvent à des modes de « pragmatisme radical » combinant actions fortement conflictuelles mais autolimitées, critiques radicales et négociations, travail de lobbying (Neveu, 2005 : p 69) venant renforcer les répertoires d'action collective dont disposent les mouvements sociaux.

De la part des chercheurs, ce choix nécessite de maîtriser un minimum des notions dans chacune de ces disciplines. A défaut d'être exhaustive, cette maîtrise peut se limiter aux différents points qui ont un rapport avec la problématique de recherche. La solution que nous avons adoptée consiste à prendre appui sur les nombreux chercheurs positionnés dans le champ de la gestion qui ont déjà effectué un travail de transposition de travaux issus des sciences humaines connexes vers la gestion. Si cette piste peut paraître ambitieuse, elle a l'intérêt de ne pas limiter la recherche en gestion sur les ONG à un « simple » décalque du modèle de l'entreprise privée.

---

<sup>164</sup> La dimension pratique n'est pas l'apanage de la gestion. Durkheim (1999) déjà avait mentionné que la sociologie ne méritait pas une seconde d'intérêt si les travaux qu'elle engendrait ne trouvaient pas d'application pratique. Au risque de l'anachronisme nous pouvons considérer ici que la notion de pratique auquel Durkheim se référait ne correspondait pas à la définition contemporaine à laquelle le chercheur en gestion fait allusion : à savoir ce que l'entreprise peut réaliser. Pourquoi ne serait-il pas possible d'analyser de manière précise les intérêts de connaissance<sup>164</sup> auxquels les chercheurs en gestion se réfèrent ?

## CONCLUSION : LES ONG, DE LA CRITIQUE A LA RECONSTRUCTION DES OUTILS TRADITIONNELS DE GESTION ?

Du fait d'un certain Yalta disciplinaire en vigueur dans les sciences humaines, la gestion reste en grande partie centrée autour de l'objet d'étude qui a accompagné son développement historique : la très grande entreprise (Tsoukas, 2005). De nombreuses pressions contribuent à entretenir ce phénomène, en particulier le mode de financement de la recherche qui semble en être en bonne partie responsable (Thomas-Fogiel, 2006), même si des pressions opposées existent de la part d'acteurs qui luttent pour imposer un changement de paradigme.

Les approches conformistes ou proposant des alternatives d'emblée radicales posent problème car elles prennent insuffisamment en compte, de façon précise et concrète, les spécificités des ONG ou du Tiers Secteur. Porteur d'un projet alternatif à la mondialisation libérale des échanges, le Tiers Secteur reste par nature méfiant face au management conçu comme la matérialisation de cette mondialisation.

En sciences humaines en revanche, la politique, le droit, la sociologie ou même l'histoire se sont intéressés au développement des ONG. On y voit que les relations du Tiers Secteur avec l'administration sont centrales à son développement. L'administration française a toujours encadré de très près l'activité du secteur associatif, en jouant sur des statuts juridiques et fiscaux qui conditionnent ses marges de manœuvre. Les acteurs économiques ne sont pas en reste : les partenariats contemporains ONG-entreprises renvoient aux pratiques des puissances coloniales<sup>165</sup> qui mettaient en avant l'œuvre sanitaire et éducative pour mieux masquer l'exploitation économique des pays colonisés. L'action des ONG continue d'osciller entre un versant réformiste et un versant philanthropique (Ferraton, 2007) : les ONG sont elles la solution pour modifier la mondialisation ou bien en sont-elles le Cheval de Troie qui contribue à la parachever par les outils de la critique (Beck, 2003) ?

Aujourd'hui, les mouvements sociaux sont toujours un lieu de formes inédites de coopération et de dialogue entre militants, chercheurs et experts. Ils aboutissent bien souvent à des formes de « pragmatisme radical » combinant actions fortement conflictuelles mais autolimitées, critiques radicales et négociations, travail de lobbying (Neveu, 2005 : p 69)

---

<sup>165</sup> La proximité entre les puissances coloniales mettant en avant les bienfaits de leur œuvre sanitaire et éducative pour mieux masquer la domination économique des pays colonisés, et les pratiques contemporaines des firmes multinationales communiquant sur leur partenariat avec les grandes ONG (Lapeyssonie, 1988, in Ryfman, 2004 : p 12) nous paraît, tout en étant troublante, fournir un certain nombre d'éléments de réponse.

venant renforcer les répertoires dont dispose l'action collective. Ces phénomènes sont particulièrement intéressants à étudier pour repenser un management des ONG et du Tiers Secteur centré autour de leurs préoccupations, tenant compte à la fois des contraintes technico-économiques et axiologiques.

L'analyse de l'action des ONG ne peut se limiter à ses dimensions économiques : il faut y inclure les dimensions politiques. C'est à cette condition que la tension entre secteur associatif et management pourra être dépassée. Il est nécessaire de reconnaître la portée idéologique du management contemporain dans ses orientations (la contribution aux résultats économiques) et dans ses territoires (l'entreprise de grande taille structurée dans ses fonctions traditionnelles). C'est à ce prix qu'un discours gestionnaire permettra de faire prendre conscience aux ONG de la nécessité d'une « professionnalisation » discutée autour de leurs enjeux.

Pour la suite de la thèse, l'ouverture critique sur les pratiques de gestion classiques des entreprises facilite la connaissance du milieu des ONG. Elle permet de comprendre les tensions avec la gestion. La résurgence actuelle des ONG et de la société civile renvoie aux apories du couple Etat/Marché. Il est nécessaire d'examiner les relations des ONG avec les acteurs étatiques et économiques et les pressions que ces derniers exercent sur elles pour comprendre leur influence sur l'émergence et le développement du processus de responsabilisation de la filière textile.

## 4 Chapitre 4 : Epistémologique et méthodologie de la recherche - pluralisme méthodologique et paradigme constructiviste modéré

Résumé:

L'objet de ce chapitre est d'aborder les questions épistémologiques et méthodologiques liées au travail de thèse. Il s'agit d'articuler de manière solide la problématique de recherche en traitant de sa finalité, de sa méthodologie et de son positionnement épistémologique. Nous résumons les principaux enjeux des positionnements épistémologiques en sciences de gestion avant de justifier ceux de la thèse.

La méthodologie qualitative permet de saisir les dimensions idéologiques centrales sous-jacentes à l'action des ONG et au processus de responsabilisation de la filière textile. L'interprétation du chercheur et son influence sur les dimensions étudiées sont difficiles à écarter. Elles rendent logique le positionnement choisi d'un constructiviste modéré.

Ce positionnement est en lien avec la question des finalités de la recherche : une analyse critique de la portée émancipatoire de l'action des ONG. La souplesse du cadre épistémologique et méthodologique choisi nous permet de privilégier les questions de sens pour essayer de répondre à cette question.

## INTRODUCTION : EPISTEME, TECHNE OU PHRONESIS ?

Le caractère récent de la discipline des sciences de gestion fait que de multiples paradigmes épistémologiques et méthodologies de recherche cohabitent pour l'étude des organisations. Aucun d'eux ne s'est encore véritablement imposé (Desreumaux, 2005), du moins en Europe ou le courant positiviste n'exerce pas (encore) d'hégémonie aussi forte que sur le continent nord américain. En effet, si les sciences humaines en quête de légitimité ont cherché au départ à prendre pour référence le modèle prestigieux des sciences de la nature, les apories de ce modèle en sciences humaines sont rapidement apparues : il ne permet pas de souligner l'importance des constructions sociales dans les phénomènes organisationnels. C'est le cas de la très grande entreprise, autour de laquelle la discipline de gestion s'est progressivement constituée (Tsoukas, 2005). La maîtrise et le contrôle des rapports de forces entre acteurs au sein de la très grande entreprise (Clegg, 1989) ont été des thématiques de recherche centrales pour la discipline de gestion, de la même manière qu'une partie de la sociologie avait pu fournir des leviers de contrôle et de pouvoir aux Etats (Bouvier, 2005), en mettant à jour certaines régularités comportementales. Approcher les phénomènes organisationnels comme des phénomènes naturels revient alors à recouvrir les dimensions sociales de cette construction et ainsi à masquer les intérêts que les hommes auraient à les changer (Habermas, 1987 b)). La critique de la mondialisation économique développée par les ONG et le Tiers Secteur ne peut être comprise sans ses dimensions. La connaissance que le chercheur souhaite produire de ces phénomènes en sciences humaines doit donc en tenir compte. Cette connaissance reste fortement marquée par les valeurs et le parcours du chercheur. Nous avons donc fait le choix ici d'un positionnement épistémologique constructiviste modéré pour prendre en compte ces différentes dimensions, et d'une méthodologie de recherche qualitative offrant la possibilité au chercheur de contextualiser les phénomènes observés de manière à montrer toute la complexité.

Nous commençons (4.1) par présenter les enjeux liés aux différents positionnements épistémologiques et aux choix méthodologiques de thèse, en proposant sommairement notre interprétation de la manière dont ces modèles de scientificité nous semblent s'être construits. Enfin nous abordons, dans une deuxième section, les choix méthodologiques effectués au cours du travail de thèse (4.2), pour préciser le déroulement du travail de thèse.

**Tableau 4.1 : Récapitulatif des questions auxquelles ce chapitre tente de répondre**

<b>Titre</b>	<b>Question (s)</b>	<b>But (s)</b>
Epistémologie et sciences de gestion	Pourquoi un positionnement de thèse constructiviste ?	Justifier le choix d'un positionnement constructiviste.  Lier le travail de thèse qualitatif à des intérêts de connaissance.
Méthodologie de la recherche	Comment la démarche de recherche s'est déroulée concrètement ?	Argumenter la rigueur de la démarche en détaillant la construction de la recherche

## Section 1 : Epistémologie et sciences de gestion

Les questions de nature épistémologiques recouvrent un certain nombre d'enjeux assez complexes, en rapport avec la philosophie des sciences. Bien souvent, du fait de la difficulté à traiter ces questions complexes dans la cadre limité d'une thèse, la partie épistémologie est relativement peu abordée<sup>166</sup>. Elle est souvent délaissée au profit de considérations techniques et méthodologiques qui semblent devenues seules garantes de la scientificité du travail (Paillé, Mucchielli, 2005 : p 40). Ce recentrage sur les questions méthodologiques et techniques se fait le plus souvent au détriment du sens et de la pertinence au point d'ailleurs que certains<sup>167</sup> questionnent la nature du contenu de certains travaux de recherche. La focalisation sur des questions de méthodologie et de technique conduit à déduire ces dimensions épistémologiques comme des évidences ou comme un simple vernis (Charmillot, Dayer, 2007). Nous avons considéré comme important le fait de préciser les choix épistémologiques que nous avons effectués. Le positionnement épistémologique du jeune chercheur est un processus évolutif progressif qui se déroule tout au long du travail de thèse (Baumard, 1997 : p 92).

D'un autre côté, la quantité des lectures nécessaires pour commencer à comprendre la nature des enjeux épistémologique au sein d'une recherche a de quoi décourager. D'autant plus que ce travail de recherche épistémologique empiète sur d'autres dimensions du travail de recherche. Le doctorant se retrouve face à deux écueils (Paillé, Mucchielli, 2005 : p 41) :

- Réduire les questions d'ordre épistémologique aux aspects techniques et méthodologiques ;
- Rester confiner dans une sorte d'obsession épistémologique

Vu l'importance des questions de sens dans notre thèse, nous avons choisi de ne pas faire l'impasse sur ces questions épistémologiques. Sans clarification épistémologique et théorique, le chercheur court le risque de reproduire des schémas dont il ne saisit pas toute la

---

<sup>166</sup> Certains renoncent à revendiquer un statut scientifique à la discipline et se rattache aux positions semblables à celles que Canguilhem défendaient à propos de la médecine : « La médecine est un art au carrefour de plusieurs sciences, biologie, physiologie, physique » (Lecourt, 2003 : p 131). Dans cette optique la gestion serait une manière de concilier différents approches scientifiques mais pas une discipline scientifique à part entière.

<sup>167</sup> « A partir du moment où les chercheurs sont essentiellement soucieux de tests d'hypothèses, l'utilité pratique de la théorisation passe au second plan » et ajoute l'auteur en note de bas de page, « Il n'est pas sûr que le contenu des revues « empiriques » soit d'une utilité pratique immédiate ». Desreumaux, 2005 : p 12



portée, les implications et les enjeux.

## 4.1 Les principales questions épistémologiques

### 4.1.1 Episteme, techne et phronesis

Etymologiquement, épistémologie signifie l'étude critique des sciences (*episteme*) et les logiques (*logia*) qui lui sont sous-jacentes. Ces choix constituent un filet de prémisses dans lequel le chercheur est pris (Giordano, 2006). Ces prémisses définissent le périmètre de validité (portée, limites, extension) de la recherche. Il est nécessaire de préciser ces choix pour que l'évaluation de la recherche puisse se faire. Les disciplines à vocation scientifique se sont toutes efforcées de se doter d'un cadre épistémologique pour définir les critères de validité des recherches, répondre à un projet de connaissance, et atteindre un statut de légitimité les différenciant de discours rhétoriques<sup>168</sup>. C'est cette recherche de légitimité qui a poussé certains chercheurs en sciences humaines à calquer leur modèle épistémologique sur celui des sciences naturelles, le positivisme<sup>169</sup>. Même s'il existe plusieurs courants positivistes, ces derniers ont en commun de chercher principalement à expliquer des phénomènes, en mettant à jour les régularités empiriques qui les sous-tendent, les lois mathématiques « naturelles » auxquelles ces phénomènes obéissent. Les sciences physiques sont le modèle typique de science positive ; la physique s'appuie étroitement sur les progrès des mathématiques pour expliciter l'ensemble des phénomènes naturels qui nous entourent. Les hypothèses sous-jacentes au positivisme dérivent donc de l'étude de phénomènes physiques, qui à la différence des phénomènes socio-humains sont dépourvus de capacité réflexive et de production culturelle (Weber, 1949, Bernstein, 1985 in Prasad, 2005). Les sciences humaines se sont donc construites dans un premier temps en cherchant à faire émerger de leurs observations des régularités empiriques, obéissant à des lois positives (Habermas, 1987 b)). Historiquement, les recherches en sciences sociales ont cherché à

---

<sup>168</sup> Sur ce point, certains positionnements épistémologiques radicaux affirment que tous les discours, y compris les discours scientifiques, relèvent de la rhétorique. Nous n'adopterons pas ici ce positionnement sceptique radical, du fait de leur contradiction performative. Appliqué à lui-même cette affirmation n'a pas plus de valeur qu'une autre en quelque sorte puisque tout discours cherche à convaincre, y compris celui qui affirme cet énoncé. Il y a dans tout relativisme ou nihilisme un problème de « bouclage logique puisqu'ils nient l'existence d'appui normatif qui soutient la critique » (Boltanski, 1993 : p 46). Mais cette exigence de la part de la philosophie normative envers la critique de fournir une base normative soutenant son point de vue critique peut être interprétée comme une manière d'instituer, sous le masque de la rationalité, une police de la pensée. Cette exigence de base normative fondant la critique devient alors de ce point de vue, une auto-confirmation performative des thèses de Foucault (Cusset, Haber, 2006 : p 22).

<sup>169</sup> Bouilloud, Lecuyer (1994) se sont interrogés sur ce besoin de scientificité des chercheurs de la discipline, les raisons de ce curieux tropisme, qui pourrait être la traduction d'un besoin de reconnaissance sociale ou institutionnelle.

établir leur légitimité vis-à-vis des autres disciplines scientifiques en empruntant aux modèles de scientificité de références de l'époque : le positivisme (Bouvier, 2005).

Pourtant les problématiques auxquelles les sciences humaines s'attaquent en général sont bien différentes de celles des sciences naturelles, plus complexes, plus larges, elles se ramifient dans un nombre de domaines très variés qui débordent très rapidement sur des notions de morale et de politique en passant par l'anthropologie générale (Haber, 2001, p. 70). Au contraire des phénomènes physiques, les causalités sont difficilement réductibles à un enchaînement linéaire lorsqu'elles impliquent l'homme (Wacheux, 1997). Le rêve d'ancrer les sciences sociales au positivisme semble pourtant perdurer<sup>170</sup>. Un tel rêve paraît non seulement impossible mais aussi sans but<sup>171</sup>, puisque le positivisme n'est pas équipé pour répondre à de nombreuses questions d'intérêt pour les sciences sociales.

Les sciences de l'esprit comme l'histoire, la philosophie, le droit, la rhétorique et la littérature sont bien mieux équipées pour répondre aux questions traitant des organisations et des processus sociaux. Le traitement de ces questions nécessite des compétences, habiletés, voire des ruses, beaucoup plus proches de la notion de *techne* chez Aristote (Prasad, 2005 ; Flyvbjerg, 2006). La *techne* est l'habileté, l'art, une activité concrète dont l'objectif est l'application d'un savoir technique ou d'aptitudes en fonction de rationalité pragmatique instrumentale. Flyvbjerg (2006) fait référence à une troisième notion, celle de *phronesis* telle que développée par Aristote, pour guider les recherches organisationnelles. La notion de *phronesis* peut être comprise comme la sagesse délibérative sur les valeurs à partir de la pratique. Elle ne possède pas de notion équivalente contemporaine, tandis que les notions modernes d'épistémologie et technologie recouvrent plus ou moins les notions d'*episteme* et de *techne*<sup>172</sup>. Elle peut se comprendre comme une manière pragmatique de délibérer, dépendante du contexte et orientée vers l'action en tenant compte de valeurs. La *phronesis* est une vertu intellectuelle raisonnée, capable d'action en regard des choses qui sont bonnes ou mauvaises pour l'homme. Elle va au-delà du savoir analytique scientifique (*episteme*) mais aussi du savoir technique et pratique (*techne*) dans la mesure où elle concerne des jugements et décisions effectués sur la base d'un acteur social virtuel. Les tentatives visant à ramener les problématiques de recherches organisationnelles aux seules dimensions de

---

<sup>170</sup> En témoigne par exemple, la persistance des postures dites évolutionnistes en théorie des organisations, qui en cherchant à naturaliser les configurations organisationnelles contemporaines, masquent les dimensions sociales et les intérêts humains inhérents à ces configurations. Nous renverrons à (Thomas-Fogiel & Parchenay, 2005) pour une critique plus détaillée.

<sup>171</sup> A moins que la volonté de naturaliser les phénomènes sociaux contenue dans le positivisme, ne cherchent en fait à recouvrir un certains nombres d'arrangements sur lesquels les hommes auraient intérêt à agir (Habermas, 1976).

<sup>172</sup> Ce qui est d'ailleurs révélateur pour l'auteur de la domination moderne de nos sociétés par la rationalité

l'*episteme* ou de la *techne* indépendamment de la *phronesis* entraînent un réductionnisme dommageable pour la richesse de ces problématiques (Flyvbjerg, 2006 : p 370).

Cette ramification des problématiques traitées par les sciences humaines implique des prises de position sur ces types de questions. Il est nécessaire de les clarifier pour légitimer en retour la pratique des sciences humaines. Latour (1987) a montré combien la pratique effective de la science avait peu à voir avec les modèles formels et procédés scientifiques. D'autres facteurs influencent le déroulement de la science, comme l'imprévu, la créativité, la recherche de légitimité et la pression de la communauté. Sans chercher à nier l'existence de déterminismes sociaux, culturels, biologiques qui entourent l'activité humaine, nous pensons simplement que leur mise en évidence ne suffit pas à expliquer ou comprendre la complexité des phénomènes sociaux-humains. Des derniers « [...] ne permettent pas d'aborder le travail constant d'élaboration du sens qui caractérise notre humanité [...] d'une part les êtres humains réagissent par rapport aux déterminismes qui pèsent sur eux ; d'autre part, ils sont les propres créateurs d'une partie de ces déterminismes » (Schurmans 2003 in Charmillot, Dayer, 2007)

#### **4.1.2 Le double niveau des discours scientifiques : les Themata**

Réfléchir sur ses dimensions enfouies permet de développer une stratégie conceptuelle en sciences sociales et plus particulièrement en gestion. Nous cherchons à élucider ici notre propre vision de la discipline dans un effort de clarification des sous-bassement théoriques de la discipline des sciences de gestion pour rendre au débat rationnel ces choix métathéoriques qui sont faits et qui sont le plus souvent ignorés ou considérés comme accessoires par rapport à d'autres questions d'ordre méthodologique notamment (Charmillot, Dayer, 2007).

Favre (2005) distingue trois métathéories principales en sciences sociales:

- Il est possible de considérer le social comme un processus naturel dont on cherche à identifier les régularités empiriques pour en tirer des hypothèses nomologiques ou comme un processus vital qui ne peut se comprendre que si l'on accède au sens que les acteurs sociaux donnent à leurs actions.
- De même il est possible de penser l'activité des individus comme principalement

rationnelle en fonction d'une fin ou comme l'interaction entre personnes qui s'effectue essentiellement au plan symbolique (interactionnisme symbolique)

- Enfin il est possible de considérer les individus comme une composante ultime du monde social (approche élémentariste de l'acteur rationnel) ou comme une approche holiste qui raisonne sur des entités supra individuelles (structures sociales, institutions, systèmes...) traduisant une approche holiste plus ou moins déterministe.

Ces stratégies conceptuelles relèvent de l'axiomatique dans la mesure où elles ne peuvent être l'objet de débats rationnels. L'homme de science ne peut s'abstraire de ces conceptions, dont il est plus ou moins conscient, sur la nature du monde, sa complexité.

Favre (2005) distinguent deux niveaux au sein des discours scientifiques :

- Le niveau explicite revendiqué comme scientifique, avec des débats fondés sur la vérification / réfutation des énoncés formulés selon des règles établies de démonstration
- Le niveau implicite, voire caché des conceptions générales qui débordent la démarche scientifique

Favre (2005) détaille ces conceptions profondément ancrées, ni vérifiables ni réfutables mais qui restent au cœur des modèles scientifiques d'interprétation et des controverses des savants. Un exemple est le pessimisme anthropologique inhérent à la vision de *l'homo oeconomicus*, comme homme mû essentiellement par un intérêt égoïste. Rien ne justifie a priori de poser de telles hypothèses sur la nature humaine, d'autant plus lorsque l'on connaît les effets que ces hypothèses peuvent avoir ensuite sur le comportement des acteurs<sup>173</sup>. Ce sont les *themata* pour Holton (in Favre, 2005) ou les métathéories pour Habermas (1976), pour qui les sciences sociales se construisent à partir de décisions métathéoriques qu'on peut décrire et analyser mais qui échappent au débat scientifique : « Afin de construire notre compréhension du monde, de fabriquer nos valeurs et de diriger notre action, nous avons recours à des représentations simples ou à des modèles plus sophistiqués qui sont, au moins en partie, issus de croyances et d'interprétations. Celles-ci ne sont pas le produit de la connaissance mais elles la précèdent, la permettant ou l'entravant » (Tenzer, 2007 : p 596).

Il existe pour Habermas une ambivalence fondamentale de la recherche en sciences sociales.

---

<sup>173</sup> Nous abordons plus loin les effets de ces présupposés implicites inclus dans les théories qui sont enseignés dans la plupart des business school, effets mentionnés par Ghoshal (2005).

Celles-ci obéissent dans leur structure interne à la fois à « une intention de planification et d'administration » mais elles s'efforcent aussi dans une certaine mesure de « voir clair en elles-mêmes et de contribuer au progrès des Lumières »<sup>174</sup>. « Le but des sciences sociales est de rendre intelligible la situation sociale du temps présent en tirant au clair la signification culturelle des ensembles sociaux cohérents » (Habermas, 2005 : p 23). Il y a là un rapport problématique entre compréhension et explication, entre les méthodes utilisées, les finalités poursuivies et les présupposés épistémologiques du chercheur.

### 4.1.3 Expliquer ou comprendre ?<sup>175</sup>

Cette distinction entre est en général associée à l'œuvre de Dilthey (in Makreel, 2006) qui distinguait sciences de la nature et sciences humaines. Tandis que les sciences de la nature étudient les objets et expliquent ce qui se passe dans la nature, les sciences humaines proposent des éléments de compréhension de la vie humaine. La différence est assez simple<sup>176</sup> :

- expliquer implique le déterminisme
- la compréhension induit un mode d'intelligibilité compatible avec la liberté

Les approches positivistes en sciences humaines se demandent s'il existe des déterminismes liant comportement humain à un certain nombre de phénomènes dont la récurrence correspond à des lois naturelles ? L'opposition entre expliquer et comprendre a fait l'objet de nombreux débats repris ensuite par plusieurs personnes dont Hempel, Ricoeur ou Von Wright (in Makreel, 2006). Certains considèrent la compréhension comme la phase préliminaire, empathique donnant sens aux événements, mais qui nécessitent d'être testés par des hypothèses de type causale pour être vérifiées (Weber (1949) in Prasad, 2005). La compréhension ne procure qu'une esquisse de l'explication adéquate qui sera complétée par une déduction des faits dont rendent compte des lois générales. Les explications produisent des relations à un niveau clairement défini, alors que la compréhension dévoile des interrelations qui interviennent à des niveaux multiples. Enfin, certains auteurs (Ricoeur notamment) invitent à dépasser ce clivage en combinant à la fois compréhension des phénomènes sociaux et explication d'un certain nombre de déterminismes. Les organisations

---

<sup>174</sup> Habermas, « *Logique des sciences sociales et autres essais* » Editions Quadrige P.U.F., 2005, p 23.

<sup>175</sup> Nous nous sommes inspirés pour la rédaction de ce paragraphe de l'article de Makreel, R., 2006, « Expliquer et comprendre », Dictionnaire des sciences humaines, p 442

<sup>176</sup> La simplicité de l'opposition cache des débats bien plus complexes (Desreumaux, 2005 : p 10)

sont-elles des objets naturels appréhendables par une science normale cherchant démontrer des relations causales ou bien les organisations sont-elles le produit de constructions intersubjectives nécessitant des modalités d'appréhension différentes ? Cette opposition binaire cache le continuum allant de l'un à l'autre ainsi que les tentatives de réconciliation ou de dépassement, de ces deux points de vue. Les organisations sont à la fois des objets naturels, mais ces derniers sont modifiés par des interactions entre individus.

#### **4.1.3.1 La neutralité axiologique du chercheur : la distinction entre faits et valeurs**

Le postulat de neutralité axiologique est bancal pour notre thèse dans la mesure où le chercheur « n'entre pas en communication à l'œil nu avec ses objets »<sup>177</sup>. Il est soumis aux valeurs qui structurent sa propre situation culturelle. La subjectivité du chercheur intervient au travers de sa perception de la subjectivité des acteurs qu'il étudie. Une certaine rétroaction s'effectue entre subjectivités du chercheur et celles des acteurs. On est loin de la posture désincarnée, prométhéenne, du chercheur dans la posture positiviste. Le dispositif de recherche est un artefact socialement construit par les chercheurs et participants à la recherche. Les acteurs du terrain participent à la construction de la recherche dans le sens où ils transmettent leurs connaissances au chercheur, qui n'est pas seul détenteur de la connaissance. Les acteurs peuvent aider à faire prendre conscience des intérêts de connaissance, de la pertinence des questionnements de recherche. Le récit (à travers les entretiens, où les traces documentaires) qui est fait par les acteurs influence le produit de la recherche.

Habermas (1987 b)) s'oppose à la neutralité axiologique en sciences sociales, et notamment dans le domaine des sciences praxéologiques qui « se destinent à la production de techniques permettant de contrôler l'activité sociale »<sup>178</sup>. Toute recherche, y compris celles revendiquant clairement une approche positiviste radicale, s'appuie sur un certain nombre de présuppositions philosophiques sous-jacentes qu'il convient d'explicitier. C'est aux sciences historiques de les expliciter :

« Les sciences historiques libèrent les sujets rationnellement émancipés de la force naturelle des traditions qui gouvernait les comportements »<sup>179</sup>.

Le caractère moderne des sociétés se constitue en opposition à la tradition. L'homme décide librement, en fonction des connaissances scientifiques qu'il produit, de la transformation de

---

<sup>177</sup> Ibid., p 24

<sup>178</sup> Ibid, p.29

<sup>179</sup> Ibid., p 27

son environnement naturel et social. La tradition prescrivait automatiquement à l'homme les orientations selon lesquels les collectifs devaient agir. Pourtant, et de manière paradoxale, la « compréhension scientifique du passé n'a donc contribué qu'à générer l'ahistoricité des sociétés modernes, qui se manifeste explicitement dans les techniques appliquées à la nature et à la société »<sup>180</sup>. « Dans cette civilisation moderne sans histoire, c'est donc aux sciences nomologiques qui excluent de par leurs méthodes tout rapport à l'histoire, que revient le rôle de guider l'action et la connaissance »<sup>181</sup>. Le fait de croire que les contraintes objectives de la technique sont devenues autonomes constitue l'idéologie principale des sociétés modernes. Resituer le contexte historique au sein duquel intervient notre thèse est donc plus qu'une condition : c'est une nécessité pour ne pas tomber dans une « soumission à l'ordre immanent » de recherches institutionnalisées (Habermas, 1987 b)).

#### **4.1.4 Histoire de la gestion ou gestion de l'histoire<sup>182</sup> ?**

Les rapports entre gestion et histoire sont plutôt conflictuelles comme l'explique Godelier (2000) : chaque discipline possède des méthodologies spécifiques, et des résultats propres. Les historiens reprochent aux gestionnaires « des manquements dans la qualité de la preuve, une théorisation et une abstraction parfois trop rapide et abusives, des traces de positivisme toujours suspects » (Godelier, 2000 : p 136). Les gestionnaires reprochent aux historiens une « accumulation de recherches sur les grandes entreprises au détriment des petites et moyennes entreprises, une orientation méthodologique trop orientée sur les études de type monographiques, et une quasi absence de théorie » (Godelier, 2000 : p 136).

Les sciences de gestion sont l'objet de critiques récurrentes vis-à-vis de leur caractère supposé instrumental (De Gaulejac, 2005) : c'est une certaine efficacité qui est le plus souvent visée par l'action organisationnelle sans que celle-ci fasse l'objet de réflexions critiques quant à la définition de l'efficacité. La sociologie a fait l'objet, elle aussi, de critiques plus ou moins vives quant à son instrumentalisation au moment de son essor. Identifier du lien social entre les individus ou groupes d'individus a pu être interprété comme servant à identifier les régularités<sup>183</sup> comportementales sur la base desquelles l'Etat peut s'appuyer pour gouverner et contrôler une population (Bouvier, 2005). Les savoirs humains donnent aux pouvoirs disciplinaires les observations dont celui-ci a besoin et

---

<sup>180</sup> Ibid., p29

<sup>181</sup> Ibid., p29.

<sup>182</sup> La formule n'est pas de nous. Nous l'avons reprise dans le HDR d'Eric Godelier (2005).

<sup>183</sup> L'émergence de la notion d'homme moyen avec l'application des statistiques développées par A. Quételet notamment, aux sciences humaines a fourni les bases nécessaires au développement de cette discipline.

deviennent ainsi un élément de la normalisation disciplinaire (Le Blanc, 2006).

#### **4.1.5 Les différents positionnements épistémologiques en gestion : le positivisme**

Les différents positionnements épistémologiques cherchent à répondre à une série de questions :

- Quelle est la nature de la réalité (ontologie) ?
- Quel est le statut des connaissances produites (gnoséologie) ?
- Comment ces connaissances sont-elles produites (méthodologie) ?
- Quels sont les critères de validité des connaissances produites ?

Nous essaierons de déterminer de quelle manière les principaux positionnements épistémologiques qui s'offrent à nous en gestion, centrés autour de la distinction positivisme et constructivisme, abordent ces questions.

Le positivisme désigne toute doctrine affirmant que seule la connaissance scientifique des faits (résultant de la positivité factuelle) peut prétendre à la vérité. Le modèle de référence est celui des sciences expérimentales comme la physique. L'épistémologue positiviste est hostile à la métaphysique en général et se réfère au succès des sciences exactes pour en extrapoler les formes normales de la rationalité, formes qui deviennent normatives par la suite. Cette stratégie si commune résulte de « l'adoption d'un concept amoindri de théorie de la connaissance qui représente un grave régression par rapport à l'idée exigeante d'une autoréflexion complète de l'esprit et du savoir telle qu'on peut la voir à l'œuvre dans les systèmes de Kant ou de Hegel » (Haber, 2001, p 85). Le degré de mathématisation d'une discipline traduit son degré de scientificité. Le positivisme traduit donc la conviction que seules les disciplines qui peuvent transformer leur objet de recherche en faits expérimentables et mathématisables peuvent prétendre légitimement à la connaissance objective et que rien n'interdit en droit qu'une telle démarche soit universalisable, c'est-à-dire étendue à l'ensemble des questions que l'esprit humain se pose, notamment celles des valeurs (Mesure, 2006 : p. 885).

##### **4.1.5.1 La nature de la réalité**



Dans le courant positiviste, la réalité existe en soi de manière ontologique, sans nécessairement être liée à l'existence d'un sujet percevant cette réalité. La réalité y est considérée comme concrète, séparée du chercheur, qui va chercher à l'expliquer en isolant un certain nombre de régularités empiriques dont l'apparition obéit à des lois de naturelles, mathématiques. Le positivisme s'est progressivement imposé comme la seule manière légitime de la faire de la science en sciences sociales, en imposant le modèle de la science basée sur la catégorie d'*episteme* qu'Aristote déjà distinguait comme le processus d'accumulation de connaissances ayant des applications universelles et invariables à travers le temps et l'espace. La science se conçoit dans cette vision positiviste comme une accumulation incrémentale de savoirs qui sont réfutables.

#### **4.1.5.2 Le statut de la connaissance produite**

La connaissance produite dans un cadre positiviste se veut donc objective et généralisable quel que soit le contexte (Di Maggio, 1995). Si Girod-Séville et Perret (1997) reconnaissent que ce positionnement pose problème en sciences sociales (comment l'homme peut-il être son propre objet d'étude?) en gestion, beaucoup de recherches reposent sur des hypothèses fonctionnalistes assimilant les organisations à des entités objectives que le chercheur va essayer de saisir à travers un dispositif méthodologique permettant de construire une représentation de la réalité la plus fidèle possible. Faire de la science pour le positivisme, c'est faire remonter des lois à partir de l'observation de régularités empiriques qui vont permettre de prédire grâce à des modèles les comportements des acteurs.

#### **4.1.5.3 Comment les connaissances sont-elles produites**

La collecte des données dans cette perspective consiste à recueillir de manière passive, des éléments de réalité qui vont servir à construire une représentation de la réalité la plus fidèle possible. Le chercheur construit pour cela un dispositif de collecte des données ou l'influence du chercheur sera la plus faible possible. Même si il existe une diversité et une pluralité de positionnements positivistes, les plus couramment rencontrés en gestion sont les positionnements positivistes standards de Carl Hempel ou Karl Popper (Giordano, 2006). La terminologie de post-positiviste est parfois utilisée pour désigner ces courants. Dans ce modèle, la science progresse par conjectures et réfutations, de manière hypothético-déductive. Les organisations sont considérées comme des entités objectives au sein

desquelles il convient de rechercher des régularités empiriques permettant de développer des théories.

#### **4.1.5.4 La validité des connaissances produites**

La validité des connaissances produites repose dans ce paradigme sur (Girrod-Séville et Perret, 1999):

- la vérifiabilité
- la confirmabilité (Carnap)
- la réfutabilité (Popper)

Chaque affirmation doit être testable empiriquement. La confirmabilité repose sur le fait qu'une proposition n'est jamais vraie universellement mais uniquement dans certains cas et que seule l'augmentation des tests empiriques de vérification permet d'en augmenter le degré de vérité, ou sa probabilité (Carnap). La réfutabilité procède différemment de la confirmabilité : une hypothèse est ainsi provisoirement validée tant qu'elle n'a pas été empiriquement réfutée (Popper). Popper<sup>184</sup> a dénoncé la propension des sciences sociales à développer des stratégies d'immunisation destinées à se protéger d'une prise en compte réellement sérieuse (i.e. positiviste) de l'empirique.

#### **4.1.5.5 Le développement du positivisme en sciences sociales**

Historiquement, le courant philosophique positiviste émerge en France avec A Comte en réaction aux explications théologiques et métaphysiques de l'époque sur le pourquoi des phénomènes. Auguste Comte cherchait à s'en émanciper en se bornant à limiter l'étude scientifique des phénomènes aux questions du comment (Lecourt, 2003). Il s'agit pour Comte de réorganiser la société pour retrouver le progrès social, qui se fera par la science et l'industrie. L'idée que le développement de la science et de la technique est une condition du progrès et du développement humain reste très ancrée dans les sciences sociales. Les idées de Comte, comme doctrine globale, ont cependant été très vite frappées de caducité et assimilées à du scientisme (Mesure, 2006 : p. 180).

Un regard historique sur le développement, des sciences humaines montre la récurrence de la tentative de résorber ou de réduire la complexité des phénomènes étudiés par les sciences humaines à des objets naturels, et des méthodes employées à celle des sciences de la nature. Leur prestige a contribué à faire adopter à leurs utilisateurs une attitude mi-condescendante, mi-prescriptive à l'égard des sciences humaines. Habermas (1987 b)) dénonce, en réponse à Popper (1934), le syndrome des sciences sociales cherchant à affirmer leur légitimité dans l'adoption de méthodes calquées sur les sciences exactes. Chercher à imposer le modèle des sciences naturelles dans les sciences humaines et à appréhender ses phénomènes à travers la langue hypothético déductive, n'est-ce pas recouvrir par un discours naturalisant des intérêts bien présents ? C'est pourtant précisément ces intérêts que la connaissance en sciences sociales se doit d'élucider et de mettre à disposition des individus de manière à assurer un gain tangible d'émancipation.

Le recours au positivisme en sciences sociales peut ainsi être compris une régression<sup>185</sup> par rapport à l'exigence initiale de réflexivité dont étaient porteuses les sciences humaines (Haber, 2001). Il est donc nécessaire de s'interroger sur les formes de scientificité différentes que peuvent revêtir les discours en sciences humaines, et de relativiser la place centrale que tiennent les formes de positivisme en sciences humaines (particulièrement dans le monde de la recherche anglo-saxon).

En gestion, il est aujourd'hui communément admis que d'autres formes de discours scientifiques peuvent exister au sein de la discipline. Pour certains, le « temps des croisades anti positivistes » (Lewkowicz, 1997) semble révolu et laisser la place au développement d'autres paradigmes comme le constructivisme. Pour d'autres, il est nécessaire de « lutter contre les tentatives toujours renaissantes sous des visages différents, mais toujours aussi dangereux, de résorption ou de réduction des objets et des méthodes des sciences de l'homme à ceux des sciences de la nature, les plus prestigieuses et influentes à l'époque moderne » (Haber, 2001 : p71).

#### **4.1.6 Le(s) constructivisme(s) en sciences de gestion**

---

<sup>184</sup> Logique de la découverte scientifique (1934) et La société ouverte et ses ennemis (1944). Nous développons la réponse d'Habermas (1987 b)) à ces critiques par la suite.

<sup>185</sup> Cette dernière critique se limite aux formes les plus extrêmes de positivisme, comme le réalisme dogmatique, qui nient la possibilité d'adopter d'autres registres de discours en sciences humaines. D'autres formes de positivisme, plus nuancées comme le réalisme critique, reconnaissent en revanche la possibilité de tenir d'autres types de positionnements.

Dans une recherche constructiviste, la réalité n'existe pas indépendamment du chercheur, ou tout du moins, c'est le chercheur qui construit et interprète la réalité. La réalité n'est pas un fait donné mais elle est déjà une interprétation du sujet. Le constructivisme désigne un courant d'idées qui ont pour base commune un certain nombre d'éléments. De la même façon que le positivisme embrasse différents courants, le constructivisme en gestion peut revêtir des formes plus ou moins radicales. Quand certains ne voient qu'un simple et vague air de famille entre ces différentes approches, d'autres y décèlent un certain nombre de conceptions communes comme notamment (Dubois, 2006 : p 199) :

- La construction comme élaboration à travers l'interaction des acteurs, d'objets et de formes institutionnelles.
- La construction comme production de théories scientifiques à partir de données et d'observations empiriques.
- La construction comme fabrication en laboratoire d'artefacts à partir de ressources et d'interventions matérielles.
- La construction comme formation idéelle, au sens néo-kantien, d'objets de pensées et de représentations.

#### **4.1.6.1 Le statut de la réalité**

Le statut accordé à la réalité par les chercheurs constructivistes diffère nettement du paradigme positiviste. La réalité est construction active d'un sujet dans son expérience partagée avec autrui (Glaserfeld, 1987 in Le Moigne, 2003)). Les constructivistes radicaux postulent que la réalité est une invention construite par le chercheur (Watzlawick, 1988, in Le Moigne, 2003). L'hypothèse phénoménologique considère qu'un phénomène possède une réalité lorsque ce dernier prend sens pour le chercheur (Berger & Luckmann, 1966 in Le Moigne, 2003). Le chercheur constructiviste s'oppose à la posture positiviste classique et à la tendance à naturaliser l'objet de recherche, à l'objectivisme des sciences : sujet (chercheur) et objet (de recherche) sont liés.

#### **4.1.6.2 Le statut de la connaissance**

La connaissance revient à tenter de comprendre le sens ordinaire que les acteurs donnent à la

réalité. Cette réalité est ontologiquement insaisissable et non explicable par des mécanismes de causalité plus ou moins complexes comme dans les sciences de la nature. La perception de la réalité est historiquement et contextuellement située. Les sujets interprètent la réalité en fonction de cadres qui leurs sont spécifiques et qui sont liés à leur expérience personnelle du monde. Dans le courant constructiviste la distinction entre connaissance scientifique et ordinaire est parfois ambiguë. Le relativisme d'un Lakatos peut rapidement mener au scepticisme généralisé d'un Feyerabend. La conception constructiviste de la science par rapport au positivisme classique ouvre une faille qui peut potentiellement mener vers la pente glissante d'une conception assimilant tout type de discours à de la rhétorique (Thomas-Fogiel, 2006). C'est ainsi que le falsificationnisme de Popper se voit affaiblit par Lakatos qui développe son falsificationnisme méthodologique pour échapper à cette impasse. C'est l'histoire (défini ici comme utilité ou besoins nécessaires à une civilisation à un moment donné) qui permet d'attribuer une validité scientifique à des propos un moment donné. La position d'un Feyerabend, « la science actuelle n'a pas plus de légitimité que le Mythe Ancien » (Girod-Séville, Perret, 1997 : p 41) est parmi les plus relativistes, à l'extrême opposé de celles de Comte, Carnap ou Popper.

#### **4.1.6.3 Comment les connaissances sont-elles produites**

Les connaissances sont produites par le chercheur, elles sont interprétations de la part de celui-ci, qui exerce une influence sur la construction de ces connaissances. Le constructivisme modéré ne nie pas pour autant les déterminismes sociaux, environnementaux, historiques ou culturels. Si de tels déterminismes existent, ils sont en revanche considérés comme insuffisants à la saisie de phénomènes sociaux humains. Ces déterminismes ne permettent pas d'aborder le travail constant de productions de sens qui caractérise les phénomènes humains. La démarche compréhensive se focalise sur le sens : les êtres humains réagissent par rapport aux déterminismes qui pèsent sur eux, mais d'autre part, ils sont les propres créateurs d'une partie de ces déterminismes (Schurmans, 2003 in Charmillot, Dayer, 2007: p 134).

#### **4.1.6.4 La validité de la connaissance produite**

Elle est plus difficile à déterminer que dans le cadre positiviste. En général, les recherches constructivistes font référence au consensus au sein de la communauté scientifique. La

connaissance produite étant historiquement et géographiquement située, elle n'a pas prétention à une validité universelle. Elle préfère mettre en avant le poids du contexte et de l'époque dans la validité de la connaissance.

#### **4.1.6.5 Le constructivisme en sciences humaines**

Le constructivisme désigne un large courant rassemblant une grande diversité d'approches. Il suffit de considérer les principaux fondateurs de ce courant pour s'apercevoir de la diversité des conceptions que ce courant peut revêtir. Dubois (2006) se demande ce qu'il y a de commun en effet entre le constructivisme de J. Piaget, celui de P. Watzlawick (1988), de Berger et Luckmann (1966) ou encore de Bruno Latour (1987) ou Jean Louis Le Moigne (2003) ? Le courant constructiviste, et plus largement l'usage de la notion de construction, est aujourd'hui assez répandu en sciences sociales. Les sciences de gestion semblent être particulièrement friandes de ce genre de positionnement (Le Moëne, 1997). Portées par le développement des sciences cognitives et par le « tournant américain » (Dosse, 1995) des sciences sociales en France, le terme de construction fait florès et est aujourd'hui repris à peu près partout. Mais il ne suffit pas de mettre en exergue la dimension de construction des objets de recherche pour se revendiquer du courant constructiviste, car il ne faudrait pas confondre constructivisme et constructionnisme<sup>186</sup>. Il semble aussi que le contexte au sein duquel la doctrine constructiviste s'est développée n'est pas étranger aux orientations prises : cette représentation contextualiste de la connaissance partage un certain nombre de liens avec l'empirisme logique et l'antipositivisme (Dubois, 2006 : p 201) et même le pragmatisme, avec lequel un certain nombre de ponts ont été créés en gestion (Girod-Séville,

---

<sup>186</sup> Un certain glissement sur la nature du positionnement constructiviste s'est opéré ces dernières années en sciences sociales : « certains journalistes ou essayistes ont appelé « constructivistes » les représentations que les acteurs sociaux se font des phénomènes » (Mucchielli, 1996 : p 197). Si de nombreuses thèses en gestions revendiquent le positionnement constructiviste une certaine confusion persiste néanmoins sur la nature de ce positionnement. Charreire et Huault (2002), après avoir analysé seize thèses de gestion revendiquant une position constructiviste ont identifié la confusion suivante : les thèses constructivistes s'avèrent relever plus d'un positionnement constructionniste que d'une réelle approche constructiviste. C'est la nature de l'objet de recherche qui est mis en avant pour justifier du positionnement épistémologique retenu, notamment la complexité de l'objet, les relations multiniveaux. Or il n'y a pas de déterminisme strict entre nature de l'objet de recherche et positionnement épistémologique. « L'étude des constructions sociales n'implique pas l'adhésion automatique au paradigme constructiviste (Charreire, Huault, 2002 : p 306). C'est bien plus la méthodologie d'accès au phénomène étudié, les hypothèses faites sur la nature et l'existence de la réalité et la construction des connaissances plus que la nature de l'objet de recherche qui permet de caractériser le positionnement épistémologique retenu. Ce qui va différencier positionnement positiviste et constructiviste (radical ou modéré) c'est la différence faite sur la nature de l'interprétation des constructions observées. Le chercheur positiviste donne une existence en soi aux interprétations effectuées, sur lesquelles il a peu ou aucune influence. Le chercheur constructiviste considère ses interprétations ou constructions comme très marquées par ses propres hypothèses : pour lui la réalité n'existe pas ou elle est forcément interprétée par le chercheur. Il y a une interdépendance plus ou moins forte entre connaissance produite et phénomène observé.

Perret, 1997).

#### 4.1.6.6 Constructivisme et positivisme : une opposition tranchée ?

L'opposition binaire entre positivisme et constructivisme tend cependant à recouvrir les enjeux plus importants de complémentarité entre ces discours (Lewkowicz, 1997). Ils n'ont pas vocation à s'exclure mutuellement mais au contraire à se compléter. Ainsi la distance séparant une position épistémologique constructiviste d'une autre (positivisme critique et constructivisme modéré) peut être plus importante que celle la séparant d'une position positiviste. De nombreuses recherches empruntent en fait à ces deux paradigmes : « l'utilisation de la logique formelle et le point de vue du réalisme, deux des fondements du positivisme, ne sont pas incompatibles avec une démarche constructiviste ; le point de vue positiviste, par les précisions qu'il apporte au constructivisme, contribue au développement des trajectoires de recherche ». (Lewkowicz, 1997).

**Tableau 4.2 : Les principaux positionnements épistémologiques**

	<b>Positivisme radical</b>	<b>Positivisme modéré</b>	<b>Constructivisme modéré (Interprétativisme)</b>	<b>Constructivisme radical</b>
<b>Quel est le statut de la connaissance</b>	Hypothèse ontologique Il existe une essence propre à l'objet de connaissance Les théories correspondent exactement à la réalité	Hypothèse ontologique Il existe une essence propre à l'objet de connaissance Les théories ne correspondent pas entièrement à la réalité	L'essence de l'objet ne peut être atteinte Hypothèse phénoménologique	La réalité n'existe pas Hypothèse phénoménologique
<b>La nature de la réalité</b>	Indépendance du sujet et de l'objet Hypothèse déterministe Le monde est fait de nécessités		Interdépendance du sujet et de l'objet. Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités	
<b>Comment la connaissance est-elle produite ?</b>	Recherche de lois générales	La découverte de lois générales (dont le test n'est jamais achevé)	Interprétation	Construction
<b>Expliquer ou comprendre ?</b>	Expliquer	Explications causales	Compréhension	Construction
<b>Critères de validité ?</b>	Les observations scientifiques sont non critiquables	Réfutabilité	Idiographie	Adéquation
<b>Quelle est la valeur de la</b>	Approche cumulative de la	Vérifiabilité	Empathie	Enseignabilité

connaissance ?	recherche			
----------------	-----------	--	--	--

(Adapté à partir de Girod-Séville et Perret, 1997, p. 14-15).

## 4.2 Un positionnement constructiviste modéré pour prendre en compte les questions de sens

Nous retenons une approche constructiviste modérée pour notre thèse. Un positionnement modéré, car nous considérons que si les déterminismes existent (biologiques par exemple), ils ne sont pas suffisants pour produire une explication ou une compréhension adéquate des phénomènes sociaux-humains. Pour Flyvbjerg (2006 : p 370), réenchanter et renforcer (*empower*) la recherche sur les organisations passe par l'accomplissement de trois choses pour les chercheurs :

- Abandonner toute prétention, même indirecte, à copier le modèle des sciences naturelles et à produire de la théorie cumulative et prédictive, du fait que cette approche ne fonctionne<sup>187</sup> pas dans les recherches organisationnelles.
- Il faut s'occuper de problèmes qui intéressent des groupes sociaux dans des communautés locales, nationales ou globales, en focalisant sur les problèmes de pouvoir, de valeurs et de contexte.
- Enfin nous devons communiquer efficacement le résultat de nos recherches aux citoyens et écouter de manière attentive leurs remarques.

### 4.2.1 Une posture articulée autour de 4 pôles

Pour présenter notre positionnement épistémologique, nous suivons les recommandations de Charmillot & Dayer (2007) qui affirment la nécessité d'articuler une posture épistémologique autour de quatre pôles :

- Epistémologique
- Théorique

<sup>187</sup> L'auteur renvoie à un argumentaire plus détaillé Flyvbjerg (2001), *Making social science matter: why social inquiry fails and how it can succeed again*. Cambridge University Press.



- Morphologique
- Technique

#### **4.2.1.1 Le pôle épistémologique**

Il assure les fonctions de vigilance critique et garantit la production d'un savoir scientifique. Notre posture de recherche relève de la compréhension, elle est centrée sur les hommes en tant qu'acteur et la dialectique individuel / collectif. La définition de la compréhension retenue est celle de Schurmans (2003) p. 57 (in Charmillot, Dayer, 2007 : p 132) : « si les déterminismes existent – biologiques, environnementaux, historiques, culturels, sociaux - ils ne suffisent pas à la saisie de phénomènes sociaux humains. Car ils ne permettent pas d'aborder le travail constant de production de sens qui caractérise notre humanité. L'approche compréhensive se focalisera donc sur le sens : d'une part les êtres humains réagissent par rapport aux déterminismes qui pèsent sur eux, d'autre part, ils sont les propres créateurs d'une partie de ces déterminismes ». Cette posture cherche à mettre à jour les significations que les hommes attribuent à leurs actions, mais aussi les logiques collectives de l'activité sociale (le poids des institutions, du contexte, de l'environnement). Elle s'appuie sur un dépassement de l'opposition expliquer / comprendre et se rapproche des sciences critico-reconstructives telles que définies par Apel repris par Charmillot & Dayer (2007) ou Habermas (1976). Dans la conception du sujet épistémique, le sujet n'est pas un sujet kantien désincarné, un pur esprit, mais au contraire un acteur inclus dans une communauté. Au niveau des conditions de validation des connaissances scientifiques ce sont le consensus au sein de la communauté illimitée, l'intérêt émancipatoire (voir section 4.4) de la connaissance, relatif à la rationalité éthique qui priment.

#### **4.2.1.2 Le pôle théorique**

Il guide l'élaboration des hypothèses, la construction des concepts et détermine le mouvement de la conceptualisation de la recherche. Nous nous basons en matière de théories de l'action sur celles qui accordent une place importante à l'histoire dans le choix des acteurs. Les réalités sociales au sein de laquelle les acteurs évoluent sont à la fois contraintes par les interactions des acteurs en même temps que construites par ces dernières : « l'action, en tant qu'historique, se dépose et s'objective dans une extériorité qui pèse sur l'existant

comme une contrainte inéliminable et qui pourtant, en même temps, lui ouvre un avenir réel » (Ladrière, Van Parijs, 1984, p 220). Il y a donc une double dimension des actions des acteurs de terrain :

- objective dans la mesure où en tant que constructions passées elles s'imposent aux acteurs comme limites ou contraintes
- subjective en tant que représentations et connaissances intériorisées par les individus

#### **4.2.1.3 Le pôle morphologique**

Il concerne la forme que prend la recherche et qui s'exprime notamment à travers l'allure des hypothèses et le style d'écriture. Dans notre posture de recherche, les hypothèses ne sont pas déterminées a priori et se construisent progressivement dans un jeu d'aller et retour entre le terrain, les lectures et le travail d'écriture.

#### **4.2.1.4 Le pôle technique**

Il expose le choix des outils et techniques utilisés pour réaliser la recherche. Nos principaux outils utilisés sont l'entretien (ou la discussion) et l'observation, technique sur laquelle nous revenons par la suite (4.5.). Le terme d'organisation se réfère à l'entité qui peut être de nature différente : entreprises certes mais aussi administrations publiques, hôpitaux, écoles, association et ONG. L'organisation désigne aussi la manière de gérer cette entité (définition et répartition des tâches entre les différents acteurs) mais aussi les processus qui produisent ces deux dernières dimensions : entité et gestion.

### **4.2.2 Le déroulement de la recherche**

Dans les recherches constructivistes, axes de recherche, recueil des données et analyse progressent simultanément (Bryman, Burgess, 1994 in Wacheux, 1997). « La référence à un modèle facilite cependant la maîtrise du processus de progression dans la construction de l'objet » (Wacheux, 1997 : p 245). Cette position permet de ne pas trancher de manière assez artificielle entre connaissances développées de manière déductive (dans la démarche positiviste en partant de lois ou d'hypothèses générales) ou inductive s'appuyant sur des

observations pour générer des lois ou théories. Le présent travail de recherche n'a pas pour but de dégager les faits saillants des observations réalisés traduisant des récurrences pouvant obéir à des lois générales, sur le modèle des sciences naturelles. Nous cherchons à contextualiser au maximum une problématique de recherche construite en relation étroite avec le terrain et les acteurs, tout en ménageant un certain recul critique. Il faut comprendre comment les acteurs interprètent le monde qui les entoure, lui donnent un sens et mettre en œuvre une activité pour agir (Wacheux, 1997). Notre recherche s'intéresse beaucoup plus aux effets structurants que la connaissance de ces lois peut produire sur le comportement des acteurs et aux interprétations que ces derniers en font.

Nous partageons l'hypothèse que la réalité n'a de sens qu'à travers l'interprétation qu'en font les acteurs, et l'interprétation qu'en fait le chercheur lui-même. Il y a là une véritable co-construction avec les acteurs, tant l'influence du chercheur, la manière de poser les questions, le contexte, ou bien ce que l'interlocuteur a envie de (ne pas) dire peut influencer sur les propos recueillis. Cette hypothèse découle en grande partie du déroulement de la recherche. Il nous a fallu 6 mois pour faire connaissance avec les acteurs des ONG étudiées, expliquer la nature du travail de recherche effectué, gagner leur confiance peu à peu pour que ces derniers finissent par raconter leurs expériences. La problématique a évolué au fur et à mesure du travail de thèse. Elle s'est ajustée en fonction des observations et des remarques faites par les acteurs, tout autant que les acteurs ont pu questionner leurs propres pratiques après en avoir discuté avec nous.

Comment ces ONG s'organisent-elles pour peser sur les pratiques d'entreprise ? Comment se font-elles une place parmi la multitude d'acteurs intervenant déjà sur les problématiques de RSE / DD (cabinet de conseil, agences gouvernementales, autres ONG / associations) ? Comment s'organisent-elles pour concilier les attentes parfois contradictoires émanant de leur environnement ?

Les questionnements nés de ces échanges mutuels ont été parfois assez déstabilisant :

- Pour les acteurs des ONG, qui envisagent sous un nouvel angle leurs actions, leur rôle et leur contribution.
- Pour le doctorant, dans la mesure son objet, ses buts, son utilité (outre le fait de réaliser une thèse pour obtenir le grade de docteur) sont questionnés.

Les échanges que nous avons pu entretenir avec ces différents acteurs ont pesé dans la manière d'envisager la recherche. Les regards externes sont assez prompts à souligner ce

genre de travers.

### **4.3 Finalités de la recherche : le projet de connaissance**

« La valeur des sciences humaines n'est pas séparée d'une visée émancipatrice du savoir, elle passe chez Foucault par un dépassement de l'humanisme en direction d'un historicisme revisité par la méthode archéologique et capable de désenclaver, voire désassujettir les discours mineurs, chez Habermas par une critique du positivisme et sa tentation de naturaliser la factualité sociale pour mieux recouvrir l'intérêt que peuvent avoir les hommes à la transformer»<sup>188</sup>.

Nous avons vu que positivisme et constructivisme attachaient un statut différent à la connaissance produite. Le positionnement épistémologique peut aussi approcher la question des connaissances sous l'angle du projet, du but des connaissances développées. Pour les recherches constructivistes, il est même indispensable de relier les connaissances produites à un projet de connaissance plus large.

Les projets de connaissance sont liés à un certain nombre de présupposés sur le monde. Nous pensons que toute recherche en sciences sociales est nécessairement perspectiviste dans la mesure où elle engage des conceptions sur ce qu'il est utile de savoir sur le monde. Le discours scientifique s'est construit en s'adossant à une certaine vision du monde en s'appuyant sur des réponses implicites à des questions souvent d'ordre métaphysique.

#### **4.3.1 La typologie de Burrell & Morgan**

La typologie de Burrell & Morgan (1979) est souvent citée en référence pour distinguer les différents intérêts de connaissance. Cette typologie classe les théories selon deux axes :

- Changement / régularité
- Sujet / objet

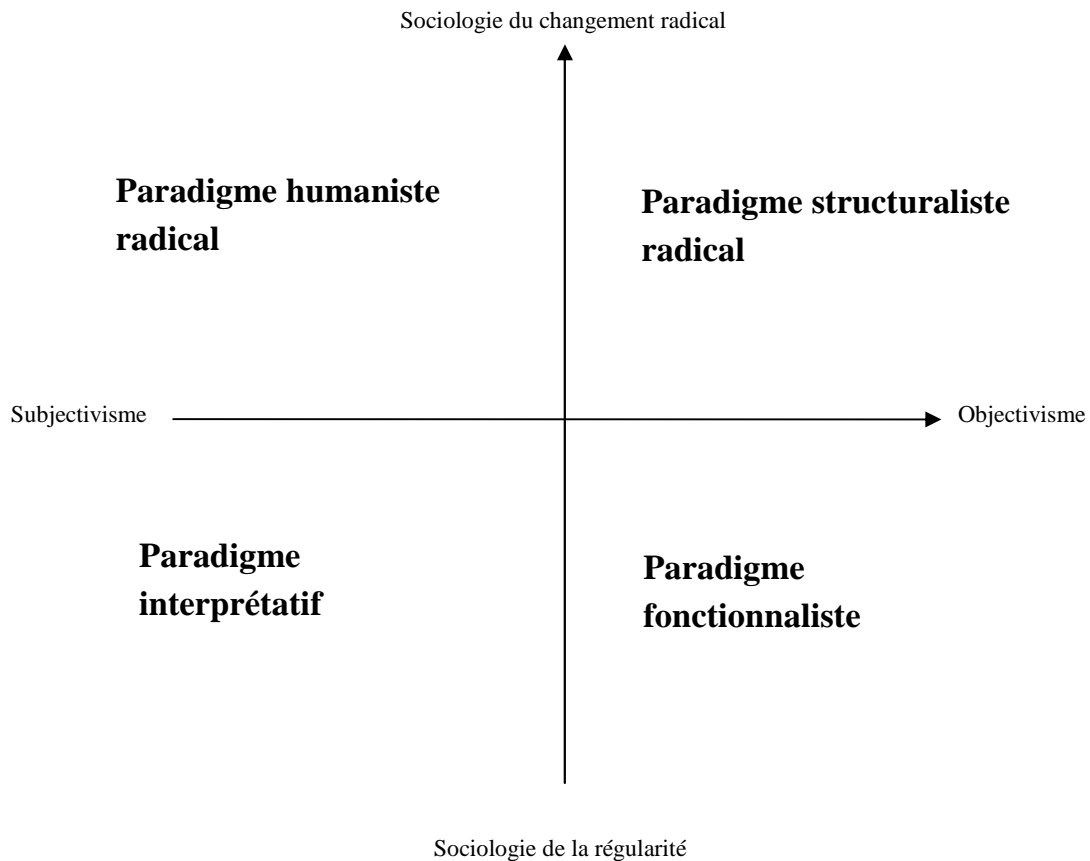
Les auteurs classent les différentes théories en quatre grands courants en fonction des hypothèses fondamentales faites quant à la nature de la science ou de la connaissance (objective ou subjective) et le projet de société (visée de l'ordre et de la régulation ou du

---

<sup>188</sup> Ibid., p 26

changement radical).

**Schéma 4.1 : les théories en sciences humaines selon Burrell & Morgan (1979)**



La simplicité apparente de la typologie de Burrell & Morgan peut en expliquer le succès, mais la séparation des axes repose sur deux oppositions problématiques.

Fonctionnalisme et changement radical ne sont pas nécessairement opposés, il est ainsi tout à fait envisageable d'inscrire un projet de changement radical de la société au sein d'une perspective fonctionnaliste (Desreumaux, 2005).

La différenciation sujet – objet est elle aussi discutable : les notions de sujet et d'objet sont des concepts philosophiques, dont la construction progressive et complexe constitue un thème d'interrogations important en philosophie des sciences. Ces oppositions simplistes sont en quelque sorte « [...] aussi éculés que factices du style internalisme / externalisme, subjectivisme / objectivisme, déterminisme / relativisme [...] » (Neveu, 1997).

Nous préférons nous appuyer sur une autre typologie pour distinguer notre projet de connaissance.

#### 4.3.2 Habermas et les intérêts de connaissance

Habermas (1976) s'est livré à une généalogie de la connaissance qui aboutit à l'exigence de réactiver les formes endormies ou inachevées d'une authentique réflexion des sciences réellement existantes depuis longtemps à l'œuvre (Haber, 2001). Quels intérêts guident la production de connaissances ? Habermas (1976) distingue trois types de sciences qu'il lie à des intérêts de connaissance.

Les **sciences empirico analytiques** : les sciences de la nature. Elles reposent sur l'expérience mais formulent leur théorie sous forme mathématique. Parce qu'elles permettent la précision, leur **intérêt** est d'ordre **technique**.

Les **sciences historico herméneutiques**, qui correspondent aux sciences humaines. Ici c'est la compréhension du sens qui donne accès au fait. L'herméneutique consiste à interpréter le sens des intentions et à améliorer la compréhension intersubjective entre les individus. Leur **intérêt** est d'ordre **pratique**.

Les **sciences critiques** comprennent la psychanalyse, la critique des idéologies, et la théorie critique d'Habermas. Elles cherchent à déclencher un processus d'autoréflexion et leur **intérêt** est par conséquent **émancipatoire**.

#### **4.4 Sciences de gestion et intérêts de connaissance**

Cette typologie d'Habermas repose sur des distinctions entre disciplines scientifiques. Nous avons estimé, dans le prolongement de Desreumaux (2005), qu'il était possible d'appliquer cette perspective au sein de la discipline des sciences de gestion, pour distinguer les postures ou démarches au sein d'une science sociale particulière. Il est possible de souligner de l'intérieur, les principales orientations de la discipline de manière à révéler la partialité de certaines approches (Haber, 2001, p 95). Il faut cependant prendre soin d'éviter une compréhension simpliste de cette typologie, la réduisant à des disciplines possédant des perspectives fonctionnalistes à visées émancipatrices. Il est ainsi possible de reprendre cette typologie pour réfléchir et s'interroger de manière critique sur le type de connaissances que le chercheur en gestion vise à produire. Les théories produites en gestion et théorie des organisations obéissent aux trois catégories d'intérêts distingués par Habermas.

**Tableau 4.3 : Les intérêts de connaissance**

Intérêts de connaissance	Type de science	Objet	Accent	Orientation	Apport projeté
Technique	Empirique analytique	Renforcer la prédiction et le contrôle	Identification et manipulation de variables	Calcul	Éliminer l'irrationalité formelle
Pratique	Historique herméneutique	Améliorer la compréhension mutuelle	Interprétation de la communication symbolique	Appréciation	Éliminer l'incompréhension
Emancipatoire	Critique	Réaliser le projet des Lumières via le développement de relations sociales plus rationnelles	Révélation de la domination et de l'exploitation	Transformation	Éliminer la souffrance socialement inutile

(Adapté d'après Desreumaux, 2005 : p 17-18)

Il est alors possible d'essayer de réorienter les recherches effectuées à partir de cette dernière typologie. La conception de la connaissance que nous partageons ici est celle d'un savoir partiel et faillible, et non un savoir suprême et certain permettant de dégager des principes premiers dont pourraient se déduire l'action ou des normes d'actions nécessaires (Haber, 2001 : p. 8) : « Même l'universel, l'essentiel, le vrai le juste, ne se laissent pas posséder de façon pleine, mais seulement viser comme un horizon ou encore entrapercevoir à la manière d'un élément de l'arrière plan d'une pratique ; il ne se comprend d'ailleurs qu'à partir d'activités et de représentations elles même situées et d'ailleurs jamais complètement objectivables. » (Haber, 2001 : p 8.).

Ce positionnement n'annonce pas qu'aucun discours scientifique en sciences humaines n'est tenable : il ne tombe pas dans le relativisme. C'est à un usage raisonné du relativisme qu'il est fait référence ici : « la pluralité des valeurs n'implique pas que toutes s'équivalent, mais n'oblige pas non plus, quand bien même les valeurs ne sont pas susceptibles de vérité, à les défendre modérément » (Tenzer, 2007 : p 598). Pour nous, un travail de recherche se doit de mettre à jour ces phénomènes dans les phénomènes observés, chez les professionnels mais aussi et surtout chez les scientifiques.

#### **4.4.1 Des finalités critiques pour les connaissances en sciences de gestion : le courant des Critical Management Studies ?**

Différents courants coexistent au sein des Critical Management Studies, nous examinons les



théories critiques et postmodernes des organisations. Une littérature abondante s'est développée autour du thème des approches critiques dans le domaine du management et de la théorie des organisations. Un groupe d'intérêt<sup>189</sup> au sein de l'Academy of Management, les Critical Management Studies (CMS) réunit une communauté de chercheurs assez conséquente adoptant un point de vue critique sur les organisations. Certains distinguent<sup>190</sup> approches radicales et critiques plus humanistes au sein du courant critique. Nous reprenons cette distinction simple pour les besoins de la présentation, même si la simplicité de cette opposition peut masquer une certaine complémentarité des formes de critique

#### **4.4.1.1 Les approches radicales**

Une critique radicale qualifiée parfois de postmoderne considère le management comme l'archétype des grands discours modernes ayant pour but le contrôle et la rationalisation / colonisation progressive de la nature et des individus au sein de la société (Alvesson, Deetz, 1996 ; Clegg, Lawrence, Hardy, Nord, 2006).

Les principaux reproches faits au courant des Critical Management Studies concernent les approches théoriques des organisations, souvent séparées entre :

- un courant plutôt marxiste ;
- un courant postmoderne.

Les théories critiques d'inspiration marxiste s'attachent à analyser les organisations sous l'angle des rapports de domination. Elles dénoncent le caractère idéologique des logiques managériales. Elles focalisent sur la déqualification du travail engendré par le capitalisme industriel, les processus de contrôle des personnels liés aux systèmes bureaucratiques (Desreumaux, 2005). Une bonne partie des travaux de ce courant semble en effet utiliser des approches théoriques non adaptées à leur époque, des théories figés dans le passé pourtant bâties autour d'un contexte spécifique<sup>191</sup> et qui de ce fait, sont difficilement transposables dans le contexte présent (Paillé, Mucchielli, 2005 : p. 45). Les travaux de Marx, et les apories auxquelles ils menaient, ont pourtant été soulignées par Habermas. Son œuvre

---

<sup>189</sup> Fondé en 1992 (Alvesson & Willmott) le courant CMS n'a pas encore le statut de division au sein de l'Academy of Management, à l'instar des autres courants comme le SIM (Social Issues in Management).

<sup>190</sup> En essayant d'éviter de tomber dans les écueils des débats mondains cherchant à étiqueter chacun en kantien ou nietzschéen basé sur une opposition binaire entre des paradigmes de la communication et du pouvoir ou du rationalisme et du vitalisme (Cusset, Haber, 2006 : p 24).

<sup>191</sup> Celui du capitalisme du milieu et de la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle.

entière peut s'interpréter comme une tentative à la fois de prolongement et de dépassement de l'œuvre de Marx, et des prédécesseurs d'Habermas à l'Ecole de Francfort (Haber, 2001). Les Théories Postmodernes ne constituent pas véritablement une école cohérente dont les apports pourraient être clairement énoncés (Cazal, 1997). Elles empruntent largement leurs bases à des philosophes français tels Barthes, Deleuze, Derrida, Foucault et Lyotard, dont le succès outre atlantique a été bien plus important que dans leur pays d'origine<sup>192</sup>. Les principaux thèmes des écrits postmodernes portent sur la centralité du discours et le rôle du langage dans la constitution de la réalité, le repérage des structures immanentes qui se reproduisent indépendamment des acteurs, le décodage des systèmes de croyance et discours par rapport à ces structures, le rejet des grands discours de progrès, de rationalité ou d'émancipation sociale (Alvesson, Deetz, 1996). Desreumaux (2005) avoue son scepticisme quant aux apports de ces écrits à la théorie des organisations, même si ils offrent des pistes de réflexion pertinentes sur la construction sociale des réalités, l'influence des paradigmes dominants et l'importance du langage. Ces thèmes sont cependant déjà présents chez des théoriciens des organisations bien connus.

#### **4.4.1.2 Une radicalité qui pose problème**

Si les sirènes de la critique possèdent un pouvoir d'attraction important, il convient néanmoins de s'en méfier. Il faut aussi se garder de succomber à l'attrait des profits attachés à la satisfaction morale d'être du bon côté : « La dénonciation pourrait bien ainsi être le degré zéro de la politique » (Favre, 2005 : p 365) même « s'il est nécessaire d'affûter les armes de la critique et de montrer à quel point les décisions [...] se gardent le plus souvent d'affronter les intérêts des plus dotés en capital, économique ou symbolique, ou en capacité de contestation et combien de situations indignes d'une nation démocratique perdurent sans trouver les solutions qui s'imposent » (Favre, 2005 : p 363).

La radicalité des approches mentionnées ci dessus pose problème à plusieurs niveaux. Les projets critiques en management sont inévitablement tirillés (Fournier, Grey, 2000) :

- D'un côté la volonté de contribuer aux causes des opprimés fait courir le risque inhérent de contribuer à leur domination. La réappropriation de la critique peut être transformée en connaissance performative utilisée pour perpétuer les mécanismes dénoncés.

---

<sup>192</sup> Voir sur ce point : « French Theory – Foucault, Derrida, Deleuze & Cie et les mutations de la vie intellectuelle aux Etats-Unis » F. Cusset, La découverte, 2005

- De l'autre côté, persiste la tentation de se contenter d'une critique cantonnée à un cercle restreint de personnes averties et du sentiment de plaisir esthétique que la formulation de la critique ne manque pas de procurer parfois. Les faits dénoncés (pratiques de management dominatrices) n'aident pas les individus qui les subissent à s'en extraire.

Ensuite la porosité des frontières entre critiques radicales postmodernes et formes de néoconservatisme a été maintes fois soulignée. Habermas (2005 : p 72) le décrit de la façon suivante : « Quand des Cassandre possédant la science infuse recourent, pour procéder au grand nettoyage, aux idées de Foucault ou de Luhman – en en changeant la fonction –, ils donnent au refus de l'hypermorale des néoconservateurs [...] un autre sens, postmoderne cette fois-ci ». Michon (2007) ne dit pas autre chose lorsqu'il aborde les paradoxes d'une critique du capitalisme des années 70 (incarnée par Guattari, Deleuze, Foucault) qui a pu par la suite servir à leurs héritiers (F. Ewald, A. Negri) comme une base de ralliement aux valeurs du marché. La déconstruction appliquée aux mouvements collectifs s'opposant à la mondialisation libérale semble les avoir ainsi totalement délégitimer.

Dejours (2006) met lui aussi en garde contre les dangers d'une dénonciation fonctionnant « dans le sens inhabituel d'une familiarisation avec le malheur, visant à domestiquer les réactions d'indignation et à favoriser la résignation. Cela devient alors une préparation psychologique à subir le malheur plutôt que de canaliser l'action politique » (Dejours, 2006).

Une question demeure néanmoins : le reproche de radicalité n'est-il justement par la confirmation de ces critiques ? Est-ce que cette exigence faite à la critique de se justifier en développant un modèle alternatif, ne constitue-t-elle pas « l'auto-confirmation performative des thèses de Foucault, avec une forme de police de la pensée dissimulée derrière le masque de la rationalité » (Haber, Cusset, 2006 : p 22) ? Ces interrogations renvoient à des questionnements philosophiques beaucoup plus larges<sup>193</sup> que nous n'avons fait qu'esquisser ici?

#### **4.4.1.3 Une critique modérée de la gestion à visée émancipatoire**

« La lutte contre l'idéologie est inséparable du projet d'autonomie et d'émancipation. Elle vaut naturellement pour les idéologies imposées qui, dans le champ du politique, la contrarient. Elle est non moins déterminante dans le champ intellectuel où le penchant pour

---

<sup>193</sup> Nous renverrons à (Haber, Cusset, 2006) sur ce sujet.

les idéologique empêche la pensée » (Tenzer, 2007 : p 598).

La critique des idéologies présentes dans les sciences du management permet de rejoindre les sciences critiques désignées par Habermas. Elle dénonce les pratiques du management moderne dans leur dimension aliénante, considérant que le projet moderne est malade et qu'un type de rationalité est encore capable de ménager les prémisses nécessaires à une reconstruction du futur. « Il n'est plus perçu de fondement comme légitime expliquant la division sociale. La justification d'un projet de transformation sociale passe par un propos idéologique, précisément parce qu'il ne peut exister de raison ultime à la domination comme à sa mise à bas » (Tenzer, 2007 : p 598).

Nous pensons ici que cette position peut s'appliquer à la gestion, comprise comme partie des sciences humaines cherchant à étudier les activités et représentations qui guident l'action organisationnelle et visent une certaine efficacité. Une discipline consciente du contenu idéologique des notions d'efficacité et de performance (Heilbrunn, 2004), qui ne cherche pas à occulter les débats qui peuvent avoir lieu sur ce sujet. Une discipline qui au contraire étudie comment ces différents notions se construisent, sont portées par des acteurs, et comment ceux-ci cherchent à s'organiser pour faire valoir leur point de vue.

La gestion mise en place au sein des ONG étudiées, leur activité et les représentations qui les guident, sont compris comme un moyen d'approcher ces dimensions auxquelles se réfèrent les membres d'ONG ici étudiées. Ces éléments constituent ainsi l'horizon à partir duquel l'expérience ordinaire située se construit. Les formes de connaissance qui peuvent être développées sur les organisations visant à faire disparaître injustice et pauvreté peuvent être interprétées sous cet angle, sans tomber dans une vision naïve perdant de vue les dérives auxquels ces projets peuvent mener et les tentatives d'instrumentalisations et de réappropriation dont ils peuvent être victimes (Fournier & Grey, 2000).

#### **4.4.1.4 Le rôle des chercheurs dans l'institutionnalisation des thématiques de RSE et de Développement Durable**

La présente recherche vise à lier l'intérêt de la recherche par rapport à cette typologie des intérêts de connaissance. Etudier la gestion d'une ONG de développement au sein d'un processus de responsabilisation, c'est contribuer à éclairer comment ce type d'organisation cherche à optimiser les buts qu'elle se fixe comme l'amélioration des conditions de vie des populations les plus pauvres. Nous ne prétendons pas lier notre travail de recherche à un

intérêt émancipatoire<sup>194</sup>, les tâches accomplies par les syndicalistes, activistes, militants politiques apportent une contribution bien plus significative (Fournier, Grey, 2000). Néanmoins, éclairer les formes d'intervention de ces derniers peut être une contribution, académique potentielle.

« Dans les interactions autour du Développement Durable, les chercheurs sont doublement des acteurs : (a) comme citoyens et parfois militants, ils contribuent à faire connaître des initiatives, des expérimentations, des formes alternatives d'engagement qu'ils associent à leurs avancées théoriques ; (b) à travers leurs travaux critiques ou prospectifs, ils éclairent les choix des décideurs publics ou privés. En retour, le DD renouvelle les pratiques de recherche, en encourageant des approches de recherche pluri- et transdisciplinaires, ainsi que la production de nouveaux concepts » (Allemand, 2007 : p 147-148).

Un travail à vocation scientifique doit pourtant s'efforcer de rester à distance du politique (Noiriel, 2006), le savant n'est pas le politique<sup>195</sup>. Les idées d'association, de coopération et d'ONG étant indissociablement liées à des finalités réformistes (Ferraton, 2007 : p15), nous avons préféré les faire apparaître clairement pour en discuter. Les membres de Yamana cherchent à « changer le monde », notamment celui des affaires et du modèle de développement imposé aux pays les plus pauvres. Le but que ces individus se fixent n'est pas mince surtout lorsque l'on prend en compte les dérives auxquelles la recherche du bonheur des populations a pu mener au cours du temps (Nietzsche, (1886), 1987).

---

194 L'émancipation, telle que les acteurs de Yamana se la représentent, est à comprendre dans un sens processuel, progressif, d'amélioration des conditions de vie, de nature réformiste plus que de type révolution radicale

195 Ou du moins pas en salle de classe : les jugements de valeurs ne peuvent être tranchés scientifiquement sur un plan théorique et le savant n'a pas à profiter de son ascendant sur les étudiants pour imposer ses idées et valeurs (Weber, 1959)

## Section 2 : Méthodologie qualitative, collecte et analyse des données

Dans cette section nous souhaitons développer les questions relatives au choix d'une méthodologie qualitative pour effectuer cette recherche. Nous avons cherché à éviter de tomber dans ce qui est parfois qualifié d'anarchisme méthodologique ou d'opportunisme débridé<sup>196</sup>, en nous efforçant de suivre le guide de la recherche adapté à partir de celui développé par Wacheux (1997). Plus que des principes fixes qui seraient contraire à l'esprit de la démarche constructiviste, il s'agit ici d'un ensemble souple et lâche de principes destinés à guider le chercheur. Dans les recherches constructivistes, axes de recherche, recueil des données et analyses progressent simultanément (Bryman, Burgess, 1994 in Wacheux, 1997). « La référence à un modèle facilite cependant la maîtrise du processus de progression dans la construction de l'objet » (Wacheux, 1997 : p 245).

Les techniques de recueil et d'analyse de données ne peuvent être séparées de la tradition intellectuelle plus large dans laquelle le chercheur se situe. L'étymologie du mot méthodologie renforce cet argument : emprunté au grec *methodos* formé de *meta* et *hodos*, l'expression désigne à la fois le chemin poursuivi dans son sens constatif mais aussi le chemin à suivre dans son sens plus normatif. Charmillot & Dayer (2007) remarquent qu'un glissement s'est opéré au fil des siècles dans l'usage qui a pu être fait du terme *methodos*. On est passé de définitions relevant de considérations de nature épistémologiques à des dimensions plus pratiques, à de simples techniques. C'est pour cette raison que nous avons d'abord abordé le positionnement épistémologique et essayé d'esquisser les traditions intellectuelles qui ont structuré la démarche de recherche. Nous commençons par justifier le recours à une méthodologie qualitative et à l'étude de cas, avant de développer les principes centraux de l'étude de cas.

### 4.5 Justification du recours à la méthodologie qualitative et à l'étude de cas

#### 4.5.1 Justification du recours à une méthodologie qualitative

« L'analyse qualitative est un effort intellectuel, constant, intuitif et naturel, visant à trouver

---

<sup>196</sup> Nous préférons ici parler d'athéisme méthodologique.

un réarrangement pertinent de données pour les rendre globalement compréhensibles, compte tenu d'un problème pratique ou théorique qui préoccupe le chercheur» (Paillé, Mucchielli, 2005 : p 35). Une recherche qualitative en sciences humaines et sociales répond aux cinq caractéristiques suivantes (Mucchielli, 1996: p 196) :

- La recherche est conçue en grande partie dans une optique compréhensive
- Elle aborde son sujet d'étude de manière ouverte et large
- Elle inclue une cueillette de données effectuée au moyen de méthodes qualitatives, c'est-à-dire des méthodes n'impliquant pas nécessairement la saisie de quantifications, voir aucun traitement<sup>197</sup>, ce qui est le cas, entre autres, de l'entretien, de l'observation libre et de la collecte de documents.
- Elle donne lieu à une analyse qualitative des données où les mots sont analysés directement par l'entremise d'autres mots, sans qu'il y ait un passage par une opération numérique
- Elle débouche sur un récit ou une théorie

Différentes argumentations existent pour justifier le recours à une méthodologie de recherche qualitative. Parfois un lien entre positionnement épistémologique et méthode de recherche est établi: aux positivistes les méthodes quantitatives et aux constructivistes les méthodes qualitatives. Nous ne partageons pas cette hypothèse qui ignore la diversité des positionnements épistémologiques positivistes et constructivistes ainsi que celle des outils quantitatifs et qualitatifs. Parfois, la distance séparant entre elles certaines méthodologies qualitatives peut être plus importante que celle les séparant des méthodologies quantitatives (Charmillot, Dayer, 2007).

Mir & Watson (2000) affirment que les outils méthodologiques sont neutres et qu'ils pourraient être utilisés en toutes circonstances quel que soit le positionnement épistémologique retenu. C'est au chercheur qu'il appartient de déterminer l'usage qu'il compte faire de ces outils. Nous préférons considérer que les outils ne sont ni neutres ni ne déterminent totalement l'usage qui peut en être fait. Il existe un certain poids lié au contexte au sein duquel les outils sont nés et ont été développés, aux objectifs poursuivis à l'époque et aux usages qui ont pu en être faits par la suite. Le regard que la philosophie des sciences peut apporter pour mieux cerner les enjeux inhérents à l'utilisation des méthodologies de

---

197 Exception faite du traitement opéré par l'intellect du chercheur.

recherche<sup>198</sup>.

La méthodologie de recherche qualitative, sous l'apparente unicité de la notion, rassemble un ensemble de traditions de recherche parfois assez différentes mais qui partagent un certain nombre de points communs. L'accent est mis sur le contexte, les phénomènes observés et les significations que les acteurs leur donnent. Le but est de souligner la complexité des phénomènes observés et non de les réduire afin de les faire rentrer dans les canons de la recherche positiviste. Les recherches qualitatives en sciences sociales abordent les questions de la réalité sociale de manière plus problématisée, soulignant le rôle de la construction sociale, le rôle constitutif du langage et la valeur de la recherche comme critique.

Nous avons montré dans le premier chapitre la filiation des principales théories mobilisées en sciences de gestion avec des courants d'idées de nature philosophique beaucoup plus anciens (Ghoshal, 2005). Prasad (2005) donne un aperçu de certaines des différentes traditions intellectuelles de recherche qualitatives auxquels les chercheurs en management et théorie des organisations ont eu de plus en plus recours au cours des 25 dernières années, en les reliant à des traditions intellectuelles plus anciennes. L'auteur préfère parler de tradition plutôt que de paradigme, pour souligner les capacités dynamiques d'évolution de ces traditions, susceptibles d'évoluer en fonction des réappropriations que les utilisateurs effectuent. Nous en avons repris ci-dessous les principaux courants

**Tableau 4.4 : Les principales traditions interprétatives (Adapté de Prasad (2005))**

	<b>Interactionnisme symbolique</b>	<b>Postmodernisme</b>	<b>Ethnographie</b>	<b>Tradition critique</b>
<b>Influences philosophiques</b>	Phénoménologie, pragmatisme américain	F. De Saussure M. Heidegger F. Nietzsche	Phénoménologie, herméneutique, anthropologie symbolique, postcolonialisme	Phénoménologie, marxisme, psychanalyse, linguistique
<b>Figures majeures</b>	H. Becker, A. Strauss, H. Blumer	Baudrillard, Deleuze, Foucault, Lyotard, Guattari, Rorty	B. Malinowski, M. Mead, M. Douglas, C. Levi-Strauss, C. Geertz	Adorno, Horkheimer, W. Benjamin, E. Fromm ; H. Marcuse, J. Habermas, A. Honneth
<b>Concepts</b>	Réalités sociales	Les grands récits de la	Significations locales	Culture de masse

<sup>198</sup> L'application des sciences statistiques aux phénomènes sociaux par Adolphe Quételet au XIX<sup>ème</sup> en est un exemple. Quételet s'est demandé si les lois qui régissaient les phénomènes naturels ne pouvaient pas aussi s'appliquer aux phénomènes sociaux. Il a développé ces intuitions en appliquant des lois de probabilité à l'étude de phénomènes sociaux, comme la régularité des suicides par années ou le mariage selon l'âge. Quételet inventera la notion d' « homme moyen », basée sur un calcul statistique de populations, notion qui suscitera de nombreuses controverses quand à sa réalité mais aussi entre les notions de liberté et de déterminisme social. Car la fiction de cet homme moyen a servi ensuite de repères pour fixer de nombreuses normes de conformité (Ewald, 1999).



<b>centraux</b>	multiples Ordres négociés	modernité La performativité Les jeux de langage La valeur symbolique L'hyperréalité	Réseaux de significations Contextes culturels Description détaillée	Critique des idéologies Raison instrumentale Action communicationnelle
<b>Pratiques clés</b>	S'intéresse aux processus plus qu'aux résultats Observation participante plutôt que détachée Entretiens personnalisés	Critique des grands récits Mettre l'accent sur la pluralité et la fragmentation Ironie et dérision La recherche comme pastiche	Contact prolongé avec le terrain Eviter l'aveuglement culturel Etre conscient des contraintes institutionnelles	Découvrir l'hégémonie des pratiques institutionnelles Centrage sur les dimensions symboliques de la société Participation et dialogue avec les sujets de recherche Reconnaissance des valeurs des chercheurs

#### 4.5.2 Le recours à l'étude de cas

Yin (2003 : p 3) considère l'étude de cas comme la stratégie de recherche par excellence des méthodes de recherche qualitatives. Deux éléments principaux justifient ici le recours à l'étude de cas: le peu de recherches consacrées à ce type d'organisations (associations et ONG) en gestion et la nature des problématiques de recherche.

Le fait que peu de recherches empiriques aient été effectuées sur ce type d'organisation (ONG de développement durable) rend logique l'utilisation de méthodes qualitative, qui privilégient un travail d'analyse minutieuse, en profondeur, de type ethnographique, attaché aux significations locales. La méthodologie de l'étude de cas est la plus à même capable de répondre aux questions posées du pourquoi et du comment (Yin, 2003).

##### 4.5.2.1 L'importance du contexte

Nous avons souligné l'importance du contexte institutionnel, politique et historique au sein duquel le projet associatif prend forme. Le recul historique sur le tiers Secteur permet de comprendre les enjeux dont est porteur ce type d'organisations : pour les réformateurs sociaux le secteur associatif cherche avant tout à réformer la société et les modes de production capitaliste en proposant un modèle alternatif. Pour les libéraux le secteur associatif est un moyen plus efficace pour prendre en charge les méfaits du développement capitaliste (Ferraton, 1997). Il est surtout plus facile à contrôler et moins dangereux que

l'Etat. Le premier chapitre nous a permis de réaliser l'acuité de ces enjeux dans les questions de RSE, en décrivant le déroulement du Forum européen Multistakeholder. En même temps que l'action des ONG apparaît comme nouvelle, leur intervention devient l'archétype de l'intervention institutionnelle de demain (Pesqueux, 2007). Au travers des relations entre associations, administrations et acteurs économiques, se sont les questions de la régulation des pratiques d'entreprises qui se jouent : il y a là un arbitrage à trouver entre les frontières du public et du privé. Pendant que les acteurs associatifs s'efforce de promouvoir des pratiques d'entreprises alternatives dans la filière textile en focalisant leur action sur le niveau micro des pratiques de gestion, d'autres acteurs (syndicats de dirigeants, de salariés) concentrent leur action sur les niveaux plus institutionnels (institutions politiques). Dans le but de se familiariser avec ce contexte institutionnel, nous avons participé à plusieurs rencontres réunissant ces différents acteurs :

- La Commission Européenne à Bruxelles
- AFNOR et ISO à Paris.

**Commission Européenne à Bruxelles** : Organisées par la Commission Européenne en libre accès à Bruxelles pendant le Forum Multistakeholder mais aussi après. Nous avons assisté à trois de ces réunions publiques (fin 2004, mi 2005 et début 2006). Elles ont été l'occasion de rencontres et de discussions ouvertes afin de nous familiariser avec le contexte de la recherche. La première réunion a été l'occasion de repérages. Accompagné par un consultant en RSE qui nous a expliqué le fonctionnement de ces réunions, et plus important, le nom des personnes qu'il connaissait. Cela a été pour nous l'occasion de nous rendre compte de l'importance du travail de lobbying effectué auprès des décideurs européens. Ce n'était pas tant le travail de lobbying qui nous était offert d'observer, mais bien plutôt ses résultats, le produit de ce travail. La majorité des personnes présentes étaient des consultants : en audit social, en conseil d'entreprise, ainsi que des responsables développement durable de grandes entreprises (souvent ex-consultants, parfois futurs). La promiscuité apparente affichée entre ces acteurs et certains des représentants de l'administration bruxelloise nous a permis de vérifier les propos<sup>199</sup> qu'un député européen nous avait tenu sur l'évolution récente des pratiques de lobbying à Bruxelles. Il y a une pression intense et continue exercée d'une part par la majorité des grandes entreprises privées mais d'autre part aussi par l'« industrie » de la consultance sur les membres du parlement européen pour maintenir le cadre volontariste des pratiques de RSE. La pression

---

<sup>199</sup> Entretien (1h30 Bruxelles) avec Pervenche Bérès, député européenne membre du PSE et responsable des

est très forte pour permettre le développement d'un traitement marchand de la RSE : auditeurs et consultants sont omniprésents dans les couloirs bruxellois, parfois jusque dans les rangs de l'administration bruxelloise. L'idéologie néolibérale qui inspire la majorité des décisions de la Commission Européenne (Haber, 2001 ; Courty, Voisin, 2005) favorise les régulations de marché au détriment de l'intervention publique. Il y a donc là une pression forte exercée par cette « industrie » pour préserver ses marchés et perpétuer une régulation des pratiques marchandes qui se fasse par des normes privées plutôt que par des réglementations publiques. Une dynamique qui permet de mieux comprendre certaines des observations effectuées au cours de notre recherche, les rivalités entre ONG et cabinets de conseil situés de fait sur le même marché.

**Agence Française de Normalisation (AFNOR) est l'organe français de l'ISO (International Standards Organization):** L'ISO est un organisme privé, chargé d'élaborer des normes pour faciliter la standardisation des pratiques industrielles au niveau mondial. L'ISO est une entité à but non lucratif qui est liée avec des entités lucratives (agence de certification) chargées de vérifier le respect des normes définies par l'ISO et ses différents organes nationaux. L'ISO, mandatée par des associations de consommateurs, a lancé en 2002 une concertation visant à définir la possibilité de développer une norme (ISO 26000<sup>200</sup>) sur la RSE (Delalieux, Huet, 2006). Nous avons participé à plusieurs des réunions de l'AFNOR à Paris. Au cours de ces réunions, nous avons réussi à négocier<sup>201</sup> pour rentrer au sein de la délégation française pour la négociation internationale d'une semaine qui s'est déroulée à Lisbonne (Mai 2006). Cette semaine a été mise à profit pour effectuer un maximum d'entretiens et de discussions de toute sorte, en premier lieu avec les membres de la délégation française puis avec différentes personnes avec qui nous avons pu établir un contact. Nous cherchions avant tout à déterminer l'impact de la négociation de la norme sur le processus de RSE à l'échelle européenne. La participation à ces réunions, mais surtout les contacts noués et les entretiens effectués ont permis une connaissance plus fine et plus éclairée des enjeux institutionnels autour des problématiques de RSE au niveau national et international. (Delalieux, Huet, 2006). Nous avons noué des contacts avec des acteurs clés de la question au niveau institutionnel : secrétaire confédéral de la CFDT (Thierry Dedieu), délégué interministériel au développement durable (Christina Brodhag) qui par delà les

---

questions de RSE pour le PS français.

<sup>200</sup> Commencé en 2004, la négociation et les réunions internationales durent toujours. La sortie de la norme a récemment été repoussée à courant 2009.

<sup>201</sup> Il a fallu se présenter à la Commission, et notamment négocier avec le délégué interministériel au développement durable Christian Brodhag, très impliqué dans le processus ISO 26 000 afin d'y faire prévaloir la norme SD 21000 dont il a été un des principaux artisans, pour obtenir l'aval de la commission.

précieux renseignements lors d'entretiens ont fourni<sup>202</sup> un certain nombre de noms de personnes clés sur ces questions qui ont ensuite été abordées par entretien : un responsable Confédération Européenne des Syndicats (P. Itschert), de CSR Europe (Jan Notterdam), le fondateur du Collectif Ethique sur Etiquette (Pascal Errard)<sup>203</sup>.

Pour renforcer notre recherche nous avons effectué entre 2004 et 2006 et parallèlement à notre travail de thèse, une étude sur la construction d'un projet de RSE au sein d'une entreprise de la grande distribution de vêtements. Le but était de saisir une partie des motivations des différents acteurs de cette entreprise (dirigeant-fondateur, cadres, salariés), mais aussi des ONG dans le partenariat Entreprise – ONG. (Delalieux, 2007 a)).

### **4.5.3 Le choix d'un cadre théorique en analyse qualitative ?**

Le rapport aux théories, et au théorique en général, est un point sensible en analyse qualitative. (Mucchielli, Paillé, 2005). « L'idée selon laquelle toute recherche devrait normalement être précédée d'une recension exhaustive des écrits et se situer à l'intérieur d'un cadre théorique préalable<sup>204</sup> demande à être reconsidérée (Paillé, Mucchielli, 2005 : p. 39). Trois postulats semblent à l'origine de cette notion de cadre théorique (Paillé, Mucchielli, 2005 : p. 40):

- il serait possible à l'instar des sciences naturelles, de trouver en sciences sociales des théories précises, nettes opérationnelles devant impérativement guider la recherche ;
- l'introduction (obligatoire) de l'une de ces théories dans un devis de recherche tient lieu de l'essentiel de l'apport théorique à la situation de recherche ;
- cette théorie détient, au surplus, le rôle clé dans la situation d'enquête, ce, à double titre, puisqu'elle doit la précéder (le théorique précède l'empirique) et l'encadrer (le théorique encadre l'empirique, d'où la notion de « cadre théorique »).

---

<sup>202</sup> Nous nous sommes appuyé sur la technique dite snowball pour contacter les principaux responsables et acteurs du processus étudié. La durée de l'observation (plus de trois ans) a permis d'arriver à un niveau de saturation en termes de noms de personnes revenant de manière récurrente.

<sup>203</sup> Pour comprendre le contexte d'émergence de la RSE en France, nous avons essayé d'analyser l'émergence de ce collectif éthique sur étiquette, fondé en 1994 et pionnier en matière de questions de RSE. Cette étude nous a permis de clarifier le contexte d'émergence des thématiques de RSE en France, le rôle des ONG, associations et syndicats dans l'apparition de ces questions (Delalieux, 2007 b)).

<sup>204</sup> Nous remarquerons ici que les traits ont été un peu forcés. Pour avoir discuté avec quelques chercheurs sur ce sujet, il semble que de nombreuses recherches semblant correspondre à la description précédente, donne se conforme aux canons traditionnels de la recherche et donne l'impression que la revue de littérature exhaustive a été effectuée préalablement à l'étude de terrain.

Ce type d'approche privilégie les questions de méthode avant les questions de sens et de pertinence. Une telle notion de cadre théorique contribue à asseoir la « préséance du théorique sur l'empirique en sciences sociales et à masquer la grande richesse des éléments d'ordre interprétatif dans les situations de recherche » (Paillé, Mucchielli, 2005 : p. 39).

La notion de cadre théorique précédemment mentionnée est bien trop stricte pour englober l'ensemble des processus à l'œuvre dans les démarches de type interprétatif : « ce qui est à l'œuvre dans la situation d'analyse qualitative est d'une complexité inouïe, débordant largement les lectures ciblées tenant lieu de recension des écrits ainsi que la présentation ou non de tel auteur précis ou la représentation conceptuelle schématisée a priori d'une série de variables » (Paillé, Mucchielli, 2005 : p 41). L'acte d'interpréter rend très maladroit la notion de cadre théorique, il est plus judicieux de faire référence à une « perspective sociologique générale », une « adhésion interprétative théorique », des « influences théoriques » ou des « réseaux conceptuels » pour reprendre quelques une des expressions mentionnées par les auteurs.

Pour autant l'analyse qualitative ne relève pas d'un acte divinatoire (Paillé, Mucchielli, 2005 : p 37) : « un matériau de recherche ne parle jamais de lui-même mais à travers l'angle d'attaque et la sensibilité aiguisée par un référent ». Le théorique reste à l'œuvre dans toute la démarche de recherche, c'est lui qui oriente la démarche et la guide, qui aide à préciser la question de recherche et la problématique, qui sans sous-bassement théorique ne mènerait nulle part. La notion de théorie comprise comme un « [...] ensemble plus ou moins articulé d'énoncés implicites ou explicites à propos d'un phénomène soumis à examen ou comme un énoncé mettant en relation d'autres énoncés, fait que nous sommes tous guidés par une théorie. Le fait de problématiser dans une direction plutôt que dans une autre révèle une théorie en construction » (Paillé & ali, 2005 : p 37). Aller sur le terrain en se dispensant d'un travail de recherche préalable est à éviter pour le doctorant, cela mène à interroger, n'importe qui, n'importe quand, n'importe où, et fait courir le risque de rater l'occasion d'aborder des thématiques intéressantes avec les acteurs présents ce jour. Même le travail de pure induction<sup>205</sup> ne peut se dispenser de se former à ces méthodes de recherche : « Entre minimum requis et maximum possible et obligé il existe un ensemble de possibilités qui ne sont pas exploitées » (Paillé & ali, 2005 : p 47).

---

<sup>205</sup> Depuis Glaser & Strauss en 1967, la polémique s'est développée au sujet de savoir si le degré de recension des écrits préalables sur le sujet. Certains chercheurs déterminés à arriver « vierge » sur leur terrain évitent même toute problématisation préalable. « Pour les étudiants en doctorat [...] cela se traduit par des thèses bicéphales (où cadre théorique et résultats de recherche semblent provenir de monde différents, voire hostiles » (Mucchielli, 1996 : p 166).

Nous avons fait le choix ici de ne pas choisir de cadre théorique unique figé pour interpréter notre étude de cas, mais de faire appel de manière instrumentale tout au long du travail de recherche<sup>206</sup> à un ensemble d'outils théoriques dynamiques<sup>207</sup>, c'est-à-dire ayant évolué au cours de la recherche. Ces outils théoriques nous ont paru pertinents pour guider la recherche et interpréter l'étude de cas. La notion de pertinence fait référence ici aux questions de sens que nous avons souhaité privilégier. Plutôt que de parler de cadre théorique nous préférons parler de boîte à outils théorique vivante et débordant sans cesse du cadre au sein duquel on essaie de la fixer : « il faut préférer un examen attentif du problème à une recension exhaustive de la littérature qui réifie l'acte de saisie de l'objet d'étude (Paillé & ali, 2005 : p 48). Une boîte à outils théorique ou un univers interprétatif « reposant sur une ensemble de postulats de nature à la fois ontologique, (qu'est-ce qu'être dans le monde) épistémologique (qu'est-ce que connaître le monde ?) et praxéologique (qu'est-ce qu'agir dans le monde ?). Tout chercheur se situe dans un univers interprétatif qu'il peut partager avec d'autres ». Les cadres théoriques sont inclus dans cet univers interprétatif global qui les dépasse largement. Le chercheur construit au cours de son parcours de recherche qualitatif une filiation disciplinaire ou philosophique constitués d'un certain nombre d'éléments d'ordre interprétatif qui se traduisent dans un ensemble de positions paradigmatiques permettant de poser adéquatement la problématique autour de concepts pertinents (Paillé & ali, 2005).

**Tableau 4.5: La différence entre cadre et outil théorique**

<b>Cadre théorique</b>	<b>Outil théorique</b>
Pensée trop mécaniste – appliquer un cadre théorique	Vision plus dynamique – faire appel à un cadre
Conception réductrice – avoir un cadre théorique	Meilleure prise en compte de la complexité – Adopter une posture théorique
Praxis linéaire – cadre puis enquête	Logique itérative et récursive – articulation complexe entre théorique et empirique

(D'après Paillé & ali, 2005 : p 42),

La théorie doit se placer au service d'une meilleure compréhension du monde et non l'inverse, elle ne prend sa valeur réelle que lorsqu'elle devient interprétative, appliquée au réel, éclaire l'action localement, appuie ou non le changement (Paillé & ali, 2005 : p. 45).

<sup>206</sup> Pour être honnête, nous ne saurions déterminer à quel moment le choix de ces outils théoriques s'est effectué, si ce sont les lectures effectuées qui ont ensuite orientées notre lecture de la réalité et notre travail d'enquête, ou si ce sont les observations effectuées qui ont ensuite résonné face à certaines lectures théoriques.

<sup>207</sup> L'aspect dynamique, évolutif de cette boîte à outil rend cependant problématique la mise ne forme du compte rendu de la démarche de recherche. Il est en fait assez difficile de rendre compte de l'ensemble du cheminement effectué au cours de la recherche.

#### **4.5.4 Justification du choix du terrain**

##### **4.5.4.1 Le choix de la RSE et des ONG**

Les ONG sont des acteurs à la mode, qui jouissent d'une notoriété et d'une légitimité importantes auprès de l'opinion publique. Chercher à mener une recherche sur de tels acteurs est à double tranchant :

- elle est intéressante dans la mesure où elle concerne des sujets de société contemporains en apparence nouveaux
- elle est dangereuse car elle contribue à entretenir le phénomène de mode

Une recherche de ce type se doit donc de se demander pourquoi la question est d'actualité, si elle est véritablement nouvelle, ce qu'elle apporte (intérêt pratique, scientifique) et à qui ?

Les avis aux sujets des ONG sont divers : certains les considèrent comme le bras armé d'un mouvement irrésistible vers la démocratie libérale marquant la fin de l'histoire, d'autres les considèrent comme le prolongement d'un mouvement de privatisation en cours, le Cheval de Troie de la mondialisation.

Promouvoir le rôle des ONG dans le règlement de la RSE et du Développement Durable serait dans cette perspective faire le jeu des thuriféraires du marché, en accréditant la thèse de l'autoréglementation. Mettre en avant les ONG, au détriment d'autres acteurs comme les syndicats de travailleurs, serait pour d'autres surdéterminer le rôle de ces nouveaux acteurs et faire d'une certaine façon le jeu du mouvement de privatisation et de contournement des syndicats de travailleurs. L'idéalisation des ONG reste un fait avéré: on leur prête la capacité de faire le bien sans arrière-pensées politiques ou mercantiles (Zivetz, 1991 in Fisher 1997). De ce fait, les attentes formulées par divers acteurs (théoriciens, praticiens, agences gouvernementales) envers les ONG sont parfois proches du miracle (Little, 1995, in Fisher, 1997) : elles sont considérées comme la dernière panacée.

Dans ce travail de thèse, nous avons souhaité étudier l'émergence de ces « nouveaux » acteurs, dont le rôle au sein du champ de la RSE et du DD est grandissant. Un examen attentif de ces organisations montre à quel point ces organisations sont l'objet de tentatives de réappropriation de la part d'acteurs plus traditionnels : on parle ainsi pour les ONG de BONGOs (Business Owned NGO) lorsque ces tentatives émanent du monde des affaires, de GONGO's (Government Owned NGO) ou faux nez de gouvernement en français lorsqu'une

administration publique exerce sa tutelle.

Ces organisations ont été l'objet d'assez peu d'études en gestion, alors que dans le même temps les pouvoirs publics ont eu tendance à y recourir de plus en plus dans le cadre de leurs politiques publiques, tout en faisant évoluer la nature des relations entretenues avec ces acteurs vers une situation de quasi marché<sup>208</sup>.

#### **4.5.4.2 Pourquoi Yamana : justification pratique et théorique**

La proximité du terrain nous a paru un facteur déterminant pour mener une recherche type qualitative. Privilégier des acteurs proches, avec lesquels nous savions qu'une interaction fréquente serait logistiquement et financièrement possible, permet de ne pas limiter notre recherche à quelques interventions ponctuelles sur le terrain. Le siège administratif de Yamana est situé à Lille, rue Gantois, même si les collaborateurs de Yamana sont disséminés sur toute la France (Lille, Paris, Marseille, Bretagne, Lyon), nous avons pu développer une certaine proximité avec les salariés de Yamana présents sur Lille. Les premiers contacts ont eu lieu avec Frédéric Fournier par téléphone, après que nous ayons entendu parler de Yamana à la fin de l'année 2004. Nous développons plus en détail dans le paragraphe sur la collecte des données, les contacts avec les différents acteurs de terrain. Le choix de Yamana comme terrain unique de recherche est justifié dans la partie construction de l'étude cas.

Pour la justification théorique, nous pensons que le choix des terrains doit se faire, si possible, en tenant compte des apports possibles pour la théorie (Favre, 2005). Le peu de recherches sur ce sujet, et l'émergence récente du mouvement de la RSE et du Développement Durable nous a intuitivement poussé dans cette direction. Différents éléments sont néanmoins venus renforcer notre intuition au moment d'effectuer le choix d'étudier Yamana :

Yamana ayant décidé de mettre en place la première<sup>209</sup> approche de certification / labellisation globale d'une filière, nous avons pensé que l'étude du développement de cette

---

<sup>208</sup> Comme le remarquent Sainsaulieu & Laville (1997) les rapports entre administration publique et associations / ONG en France semble suivre la même évolution que celle observée dans les pays anglo-saxons il y a une dizaine d'années : de partenaires durables, l'administration tend à évoluer vers un rôle de mise en concurrence des associations les unes avec les autres, mais aussi avec d'autres types d'organisations comme les entreprises ou parfois sa propre administration. Les anglo-saxons ont recours au terme de quasi marché pour qualifier cette situation.

<sup>209</sup> La société publique Dagrès, récemment privatisée, avait développée une approche filière intégrée du coton en Afrique : voir Olivier Piot, 2007, Paris brade le coton subsaharien, Le Monde Diplomatique, Septembre 2007, pp 18-19.



démarche ne manquerait pas de fournir des éléments pratiques à même d'enrichir des éléments théoriques. Yamana permet d'étudier comment ses membres ont essayé de développer une démarche raisonnée de responsabilisation des pratiques de la filière textile, tout en s'adaptant aux contraintes du contexte.

La collaboration entre Yamana et l'administration française rentre dans la catégorie des partenariats publics privés, qui sont une forme de coordination de l'activité en pleine expansion et encore assez peu étudiée (Marty & ali, 2006) du moins dans la forme présente. Il nous a paru de ce fait intéressant d'étudier l'émergence de cette forme d'organisation en France au sein de la filière textile.

#### **4.5.5 Méthodologie qualitative et design de recherche**

Le design de recherche ou l'architecture de recherche est la « trame qui permet d'articuler les différents éléments d'une recherche : problématique, littérature, données, analyse, résultat » (Royer, Zarlowski, in Thiétart, 2003). L'évaluation d'un design repose sur la logique et la cohérence de l'ensemble de la démarche de recherche. Eu égard à notre positionnement de recherche, nous avons opté pour un design de recherche assez souple et flexible. Les méthodologies de recherche constructivistes sont incompatibles avec un design de recherche figé, qui serait contraire à l'esprit même de la méthode (Wacheux, 1997). Cela ne signifie pas pour autant, comme nous l'avons déjà évoqué, que les recherches constructivistes ne puissent répondre à un ensemble de principes, au risque de tomber dans du mauvais journalisme ou de l'opportunisme débridé.

Pour Wacheux (1997), trois moments structurent le processus de recherche:

- l'intuitif
- le compréhensif
- le démonstratif

Dans un processus de recherche qualitatif, la scientificité par l'objectivation provient plus de la maîtrise de soi que de l'utilisation d'outils certifiés, d'instruments et de procédures méthodologiques Wacheux (1997). Selon Daft (1983 in Thiétart, 2003) la recherche s'apparente plus à un savoir-faire qu'à un savoir :

#### **Tableau 4.6 : La progression dans les différentes phases de la recherche**

	<b>I - Intuition</b>	<b>II - Compréhension</b>	<b>III - Démonstration</b>
<b>Familiarité avec le terrain</b>	Etre présent et apprendre à communiquer avec les acteurs	Développer volontairement les interactions avec les acteurs et la connaissance du contexte	Soumettre les acceptations finales pour une acceptation interne (définitive)
<b>Représentation théorique</b>	Enregistrer toutes les significations conscientes dans des catégories construites progressivement	Déployer un protocole de recherche systématique pour enregistrer les manifestations visibles des phénomènes	Construire un texte dans le style démonstratif par l'interprétation de l'ensemble des qualités sensibles.
<b>Proposition explicative</b>	Analyser les significations immédiates (sans faire de l'attribution abusive)	Mobiliser les outils d'explication ad hoc pour construire une explication	Articuler les résultats avec les théorisations existantes, en tenant compte de l'idée de contextes parents

Adapté d'après Wacheux (1997)

Nous souhaitons aborder ici sommairement la façon dont notre démarche de recherche s'est dessinée. Pour ce faire, nous reprenons les points précédemment mentionnés (Paillé, Mucchielli, 2005 : p 44) :

- La carte provisoire du territoire composée de connaissances générales (formelles et informelles) qu'il s'apprête à utiliser avant de rentrer sur le terrain ;
- Des repères interprétatifs comme l'interactionnisme symbolique ou le constructivisme ;
- Les leviers théoriques : une ou plusieurs théories dont l'examen peut sembler prometteur ;
- Les ressources plus larges du chercheur dépassant le théorique le pratique et puisant dans ses émotions, son éthique.

#### **4.5.5.1 La carte provisoire du territoire**

Elle se compose de connaissances générales (formelles et informelles) qu'il s'apprête à utiliser avant de rentrer sur le terrain

Différentes lectures ont jalonné notre parcours de recherche. Il est ici difficile d'en rendre compte. Face aux difficultés à cerner les critères de scientificité de la discipline, nous avons

tout d'abord cherché à creuser les questions d'épistémologie<sup>210</sup> en sciences de gestion : qu'est-ce que la science, qu'est-ce que la connaissance, possède-t-elle une utilité ? Suite aux lectures de plusieurs ouvrages dans la discipline des sciences de gestion (Laufer, Hatchuel, 2002 ; Bouilloud, Lecuyer, 1994) nous avons souhaité lire l'origine des textes Habermas (Connaissance et intérêt 1976, Logique des sciences sociales 1987) puis de proche en proche, nous avons lu certains<sup>211</sup> de ses autres écrits qui nous ont particulièrement intéressés (Raison et légitimité dans le capitalisme avancé, 1982 ; Espace Public 1978) avant de finir par lire ses ouvrages de loin les plus connus (Théorie de l'agir communicationnel, 1987) qui nous ont pourtant semblé ne pas être les plus intéressants<sup>212</sup>. Ensuite dans une optique purement instrumentale, la distinction opérée par Habermas (1987) entre monde vécu et système<sup>213</sup> ne nous a pas paru utilisable et applicable à notre terrain de recherche<sup>214</sup>, au moment où nous commençons nos investigations. Tout juste cette distinction aurait-elle pu servir d'idéal type pour se référer à un modèle. En fait, la confrontation des idées puisées autour de ces différentes lectures et du terrain de recherche a fini<sup>215</sup> par nous rendre à l'évidence : les notions philosophiques étudiées étaient difficilement applicables telles quelles à l'observation de notre terrain de recherche. En revanche, les différentes idées puisées dans l'œuvre d'Habermas ont pu constituer des points de repère importants pour l'orientation du travail de recherche au niveau des réflexions sur la critique sociale, l'épistémologie des sciences humaines, l'interprétation historique de la modernité, la théorie morale et enfin la théorie politique, pour reprendre Haber (2001 : p 22).

Nous avons cherché à creuser ces différentes questions en prenant soin, lorsque cela était

---

<sup>210</sup> Nous avons pour ce faire fait le choix de suivre parallèlement à notre travail de thèse un master 2 de philosophie : éthique, politique et société, orienté sur les questions d'épistémologie.

<sup>211</sup> Comme le rappelle S. Haber (2001) Habermas a écrit plus de 11 000 pages rien qu'en livres. Il est difficile, même pour les exégètes de son œuvre d'avoir une vue d'ensemble de son œuvre.

<sup>212</sup> Comme le précise Haber (2001 : p 15) : « Avec l'effet de nivellement inévitable qui résulte de la (relative) notoriété d'un auteur, ne survivent au bout du compte dans l'opinion courante que quelques idées simples, voire quelques termes devenus autant de slogans inconsistants. Ainsi Habermas passe-t-il ordinairement pour le penseur par excellence du « dialogue », de la « discussion » et de la « communication ». Cette image explique, par exemple, que les théoriciens du management participatif ou de la pédagogie non autoritaire puissent trouver chez lui une caution philosophique crédible ». Nous ne prétendons pas ici avoir réussi à éviter ces pièges : l'utilisation que nous faisons de la pensée d'Habermas, dont nous nous sommes sûrement écartés, a simplement contribué à éclairer notre travail de recherche.

<sup>213</sup> Dans le monde vécu, guidé par un agir communicationnel basé sur une éthique de la discussion où les meilleurs (au sens d'une rationalité non stratégique) arguments triomphent et un système guidé par un agir stratégique où l'argent et le pouvoir viennent distordre les capacités d'argumentation et font triompher les meilleurs (stratégiques) arguments.

<sup>214</sup> Nous avons commencé en novembre 2004 par prendre contact avec un distributeur de vêtements pour enfants pour étudier le développement d'un projet Développement Durable et Responsabilité Sociale (Delalieux, 2007 a)).

<sup>215</sup> Il est toujours délicat de renoncer à utiliser directement près de 6 mois de lectures sur Habermas. Rentrer dans son œuvre, se familiariser lentement avec sa pensée en commençant par lire des ouvrages de seconde main (Haber, 2001) avant de rentrer directement dans ses œuvres et ses concepts, a été un travail laborieux. Habermas est souvent critiqué pour prétendre écrire pour l'émancipation et ne rendre ses écrits, du fait de la

possible, de lier ces différentes questions aux réflexions d'auteurs plus expérimentés en sciences de gestion. En cherchant à mixer questionnement philosophique et travail de thèse en sciences de gestion, le risque de produire un travail médiocre à la fois en philosophie et en gestion, nous est très vite apparu, comme le dit (Marchesnay, 1991) : « les questions philosophiques sont devenues hautement complexes et affaires de spécialistes. D'où la nécessité de se conduire en honnête homme (ou femme) pour ne pas tomber dans les travers de celui qui prétendrait être à la fois docteur en philosophie et en médecine et risquant ainsi d'être à la fois un mauvais médecin et un mauvais philosophe »<sup>216</sup>.

#### **4.5.5.2 Des repères interprétatifs**

Comme l'interactionnisme symbolique ou le constructivisme. Nous abordons ces points de manière approfondie au chapitre 4.

#### **4.5.5.3 Les leviers théoriques**

Une ou plusieurs théories dont l'examen peut sembler prometteur (Abordées à la section 4.4.).

#### **4.5.5.4 Les ressources plus larges du chercheur**

Elles dépassent le théorique le pratique et puisant dans ses émotions, son éthique. Ces dimensions sont assez difficiles à formuler, puisque leur formulation exige du chercheur de se décentrer (dans un travail de type psychanalytique) pour analyser ses propres émotions et orientations. Nous en laisserons le soin aux lecteurs de ce travail.

#### **4.5.6 La construction de la problématique de recherche : mise en perspective et définition**

Construire une problématique dans une recherche qui se positionne comme constructiviste

---

complexité de ses propos, accessibles qu'à une petite frange d'individus initiés, une élite en quelque sorte.

<sup>216</sup> M. Marchesnay, « *De la théorisation des sciences de gestion* », Economies et sociétés, Série sciences de gestion, S.G. n°17, avril 1991, pp. 195-209.

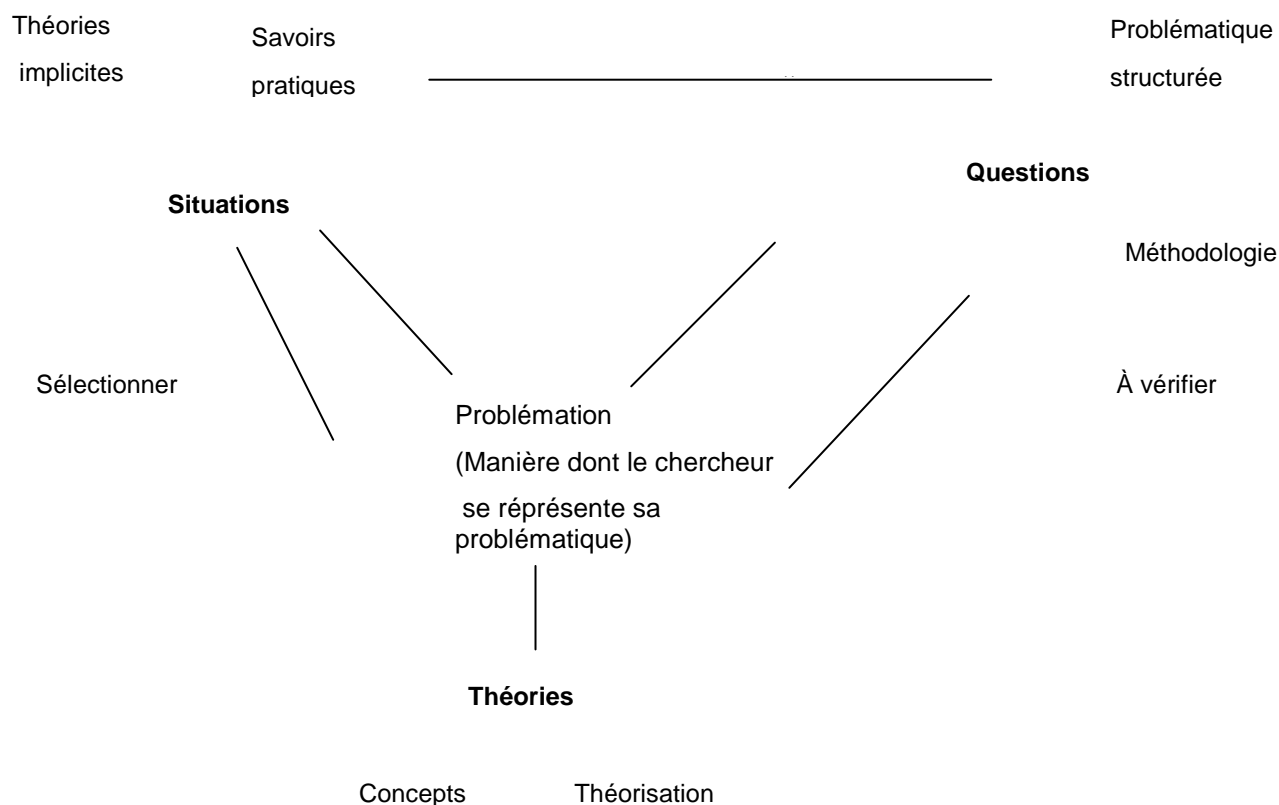
n'est pas aisée : la formation des axes de recherche, le recueil des données et l'analyse progressent simultanément (Bryman & Burgess, 1994 in Wacheux, 1997)). Le chercheur essaie le plus souvent de « construire une représentation de l'objet par des questions aux acteurs qui révèlent leurs théories implicites et leurs savoirs pratiques » (Wacheux, 1997 : p 248). Mais il y a bien une nécessité de formuler la problématique de recherche dès le départ, même de manière sommaire, pour y revenir ensuite progressivement, d'ailleurs pour Paillé & alii (2005 : p 47) « Rien n'oblige à séparer nettement opération de problématisation et recentrage opéré via l'enquête.

La problématique d'une recherche qualitative vise à « l'avancement des connaissances théoriques ou pratiques au sujet d'un phénomène psychologique, social ou culturel. [...] Une problématique est une mise en relation argumentée des considérants permettant de poser un problème de recherche (une grande question) » (Mucchielli, 1996 : p 165). La construction de cette problématique s'inscrit plus dans une logique de la découverte, de l'exploration et de la construction émergente. La conceptualisation de l'objet est en dernier ressort une affaire de terrain. (Mucchielli, 1996 : p 166). De ce fait, les chercheurs qualitatifs préfèrent une problématisation large avec « [...] des questions volontairement englobantes, des hypothèses de travail non formelles, et des aprioris théoriques auxquels il n'accorde qu'une valeur instrumentale » (Mucchielli, 1996 : p 166).

La problématique doit ainsi le plus possible s'efforcer (Mucchielli, 1996 : p 167) :

- de s'édifier sur la base d'une argumentation ancrée dans des problèmes concrets
- puiser son inspiration et ses principaux considérants dans des recherches effectuées près des milieux et des gens
- cibler sa recension des écrits au niveau des recherches compréhensives plutôt qu'explicatives
- déboucher sur des objectifs de recherche suffisamment ouverts et larges
- mettre en évidence la sensibilité théorique et expérientielle du chercheur

#### **Schéma 4.6 : La problémation**



(Adapté d'après Wacheux, 1997 : p 248)

Tout au long de notre démarche de recherche, nous avons cherché à répondre à un questionnement de recherche assez large, conformément à la tradition des recherches qualitatives (Paillé & alii, 2005 : p 16) :

Comment se construit un processus de responsabilisation de la filière textile ? Tout en cherchant à examiner les problèmes concrets auxquels les acteurs de Yamana étaient confrontés, en essayant de lier ces problèmes aux questionnements théoriques issus de nos lectures.

Au cours des premiers entretiens nous avons laissé les différents membres de Yamana s'exprimer au maximum, pour faire connaissance, se familiariser avec leur mode de pensée, les valeurs qui les animaient, de manière à faire apparaître leurs théories<sup>217</sup> implicites et leurs savoirs pratiques. Progressivement, nous avons cherché à retracer la formation de Yamana, savoir si sa fondation était le fruit d'une démarche raisonnée et réfléchie, la formation des différents programmes successifs que l'ONG avait pu mener jusqu'ici, puis le

<sup>217</sup> Comment positionnaient-ils leur action de responsabilisation de la filière textile par rapport aux acteurs traditionnels déjà engagés dans ce processus (pouvoirs publics français, européens et étrangers, syndicats de travailleurs et de dirigeants, autres ONG).

développement du programme Fibre Citoyenne visant à responsabiliser la filière textile : pourquoi des initiatives comme celle de Yamana de type mécanismes de certification privés voient-elles le jour ? Comment ces acteurs s'y prennent-ils pour mettre en œuvre ces initiatives ?

Initialement, notre recherche s'est orientée autour de la capacité de Yamana et de ses acteurs à influencer les entreprises membres de son programme. Sans doute influencé ici par la majorité des études sur les ONG en gestion qui tournent autour de ces problématiques (Baddache, 2004 ; Becheur & Bensebaa, 2004 ; Delattre & ali, 2007 ; Mach, 2002 ; Najim, 2003 ; Yaziji, 2002 & 2004), notre attention était portée sur le lien ONG-Entreprise. Il nous est vite apparu que cette question n'était pas forcément la plus pertinente à étudier : le programme de Fibre Citoyenne est une démarche contractuelle passée entre une entreprise membre et Yamana. La majorité des entreprises qui adhèrent au programme le font par nécessité, pour avoir accès aux marchés public exigeant un certain nombre de clauses sociales et environnementales dans leurs appels d'offre. Yamana a ensuite essayé de s'adresser à d'autres entreprises que celles répondant aux appels d'offre des marchés publics (pour élargir sa « base client »), comme les distributeurs du secteur grand public par exemple. Nous avons cherché à comprendre comment les relations entre Yamana et ce type d'entreprises se nouaient (Delalieux, 2007, a)). Il nous a alors semblé qu'il n'y avait pas là matière à réaliser un travail de thèse car la capacité des ONG à influencer les entreprises (et inversement) avait été déjà bien couverte par la littérature académique (Teegen, 2003 ; Spar, La Mure, 2003 ; Kong, Salzman, Steger, Ionesar-Somers, 2002) et notre terrain ne semblait pas présenter de spécificités de nature à justifier une autre étude similaire. Progressivement, à mesure de l'avancée des recherches sur le terrain, des discussions avec les acteurs et des problèmes auxquels ils étaient confrontés, nous avons réalisé que la difficulté principale pour Yamana était de concilier contraintes de financement et indépendance vis-à-vis des entreprises. L'augmentation de la part des financements privés nous semblait contradictoire avec les exigences du label. Une dépendance accrue des cotisations des entreprises membres est difficilement compatible avec une indépendance à leur égard. Seul un scénario idéal de type néolibéral avec une atomisation de la répartition des entreprises cotisantes permettrait en théorie de préserver l'indépendance de l'ONG. La réalité est bien différente, les mécanismes de marché aboutissent parfois à des phénomènes pervers de concurrence vers le bas. Yamana est bien placée pour le savoir puisque c'est précisément ces mécanismes de concurrence moins-disant qu'elle critique dans la filière textile.

Ces difficultés correspondaient aussi à nos réflexions sur le contexte général de la

recherche et la dynamique sous-jacente à la RSE : le débat sur les frontières entre traitement public ou privé de la RSE. Derrière le cas de Yamana pouvait se lire la dialectique entre marché et Etat. La résurgence de la société civile pour Laville & Sainsaulieu (1997) est révélatrice de l'aporie du couple Etat-Marché. Au fil des discussions avec les différents membres de Yamana, nous nous sommes intéressés à l'évolution de ces relations depuis la création de cette ONG en 1999. Il nous a lors semblé percevoir un certain changement dans la nature de ces relations : il serait difficile de dire si ce sont les lectures de Laville, Sainsaulieu (1997) qui abordent ces problématiques qui ont attiré notre attention ou bien si ce sont nos observations de terrain qui sont ensuite revenues pour retenir notre attention au moment de cette lecture.

Il faut cependant ici distinguer la responsabilisation de la filière de l'étude du processus de responsabilisation. Nous nous proposons d'étudier le processus en tentant de comprendre les séquences d'événements en termes de mécanismes générateurs sous-jacents qui selon notre interprétation peuvent être à l'origine de ces événements. Chercher à étudier le processus au travers duquel l'action des individus mais aussi collective construisent un certain type de programme de régulation privée (Fibre Citoyenne pour Yamana) nécessite de prêter attention aux problèmes que ces acteurs rencontrent au travers de leur action (Bartley, 2003).

#### **4.5.6.1 Questions de recherche**

De nombreuses questions de recherche ont jalonné notre parcours de recherche. Ces questions faisaient suite au croisement entre pratiques observées et lectures effectuées. Elles sont à replacer dans une logique globale de compréhension et de recherche de sens du phénomène étudié. L'évolution des axes de recherche en cours de travail fait partie du processus de recherche qualitative (Wacheux, 1997) il témoigne de la volonté de progresser dans la compréhension d'ensemble des phénomènes étudiés ainsi que de la réduction des approximations dans les tentatives d'explication. Nous fournissons (en annexes 5) quelques unes des questions qui ont jalonné notre recherche. Nous les avons extraites de notre cahier de recherche tenus au cours de la thèse et regroupées en fonction de thématiques générales. Il est assez difficile de faire ressortir une dynamique retraçant l'évolution de notre questionnement. Parfois l'influence de lectures théoriques est très nette. Parfois ce sont les discussions menées ou les observations réalisées qui nous ont influencé.



## 4.5.7 Terrains et distance critique

### 4.5.7.1 Accès au terrain

Notre recherche se base sur un « terrain » d'étude principal : l'ONG Yamana. Pour clarifier le contexte de la recherche, nous avons cherché à rentrer sur un autre terrain d'observation :

- Les réunions AFNOR à Paris sur la norme ISO 26000 et sa 3<sup>ème</sup> réunion internationale à Lisbonne (Mai 2006).

Pour Yamana, l'accès au terrain n'a pas été immédiat. Souvent les acteurs du terrain font preuve de méfiance face au chercheur, en particulier lorsqu'il se présente comme gestionnaire. La gestion n'a pas bonne réputation, particulièrement dans le milieu associatif qui associe, parfois un peu rapidement, la gestion à la grande entreprise capitaliste. Il a donc fallu faire preuve de diplomatie, de pédagogie et de communication pour expliquer le but de la recherche en des termes les plus simples et les plus larges possibles.

Le terrain a mis plusieurs mois <sup>218</sup> pour s'ouvrir, pour gagner la confiance des personnes, revenir vers elles, assister aux mêmes réunions. Il a fallu montrer lors de ces échanges informels que le chercheur est au courant des problématiques actuelles de terrain et que la collaboration pourrait s'avérer intéressante pour ces personnes. Cette période nous a permis d'apprendre à communiquer avec les acteurs (Wacheux, 1997). Les craintes des acteurs de terrain sont de voir leur action mal interprétée. Il faut réussir à montrer que le chercheur a l'esprit ouvert et que potentiellement les acteurs de terrain peuvent essayer de convaincre ou persuader le chercheur du bien fondé de leur démarche.

Les thématiques de RSE étant très liées aux questions d'ordre idéologique et politique, le risque est grand pour ses acteurs de voir leur démarche attaquée et discréditée pour des raisons politiques. Positionnée entre le marché et l'Etat, l'action de Yamana peut déplaire à la fois à ceux qui la considère comme une forme impure de régulation de marché, ou ceux qui y voient une forme impure d'intervention publique. Nous avons fait comprendre à nos interlocuteurs que nous n'avons pas d'avis tranché sur la question, et que notre but principal n'était pas de juger de la pertinence et de l'efficacité de leur démarche, mais de mener une recherche pour comprendre leur fonctionnement, étudier un processus de responsabilisation

---

<sup>218</sup> Nous n'avons pas hésité à passer un maximum de temps sur le terrain. C'est un choix qui s'est très vite imposé, car il nous a paru, au vu du peu de temps à disposition des chercheurs une fois la thèse réalisée, nécessaire de profiter de ce moment dans la carrière d'un jeune chercheur pour « creuser » le terrain d'investigation.

et comment différents acteurs font des choix différents pour traiter des problématiques proches (RSE et Développement Durable).

Nous avons déjà abordé l'épisode de la clarification du contexte de la recherche (4.5.2). Nous avons procédé par effet boule de neige. Notre participation à la commission AFNOR et aux réunions publiques de la Commission Européenne à Bruxelles en cours de thèse nous ont permis de faire connaissance avec différents acteurs. Ces personnes nous ont ensuite fourni le nom d'autres individus (liste des noms en annexe 4) que nous avons contacté (le plus souvent par téléphone) pour leur poser des questions. A un certain moment, nous avons estimé que les informations étaient suffisantes pour notre contexte de recherche. La plupart des noms (français) qui nous étaient cités revenaient régulièrement.

Si l'ouverture des terrains a été lente et progressive, elle a ensuite été quasiment totale. La différence de contenu et de qualité entre les premiers entretiens semi-directifs réalisés et les dernières conversations informelles illustre l'évolution de la recherche. Une certaine proximité s'est installée entre le chercheur et les acteurs de terrain, ce qui semble être une des caractéristiques des recherches de nature qualitative. Elles nécessitent un degré de proximité plus important et un engagement personnel avec la vie des acteurs de terrain, notamment le fait de développer volontairement les interactions avec les acteurs de terrain (Wacheux, 1997). Nous avons toutefois veillé à garder une certaine distance critique vis-à-vis de ces acteurs (ce qui n'est pas toujours évident) de manière à éviter les principaux biais des recherches de type interprétatif comme lorsque les personnes interrogées ne disent pas réellement ce qu'ils pensent ou cachent des choses. Lorsque cette situation se produit, elle fournit des éléments importants de compréhension (si le chercheur s'en rend compte). Plutôt que de parler de biais d'entretien qui ferait référence à une réalité objective que le chercheur essaie d'atteindre, nous avons préféré chercher à en comprendre les significations attachées.

#### **4.5.7.2 La distance critique**

Entre une proximité trop importante des acteurs qui risque d'aboutir à une version apologétique de la situation, et une distanciation trop grande qui se transforme parfois en « terrorisme intellectuel » de la part du chercheur, la bonne distance<sup>219</sup> critique n'est pas évidente à trouver (Walzer, 1996). Souvent la littérature sur les ONG oscille entre

---

<sup>219</sup> Nous renverrons ici aux remarques de G. Noiriel (2006 : p 103) sur l'engagement et la distanciation : « soucieux de produire des connaissances utiles à ceux qui combattent pour un monde meilleur, ils doivent pourtant maintenir une distance à l'égard de l'action politique ».

propagande ou travail de relations publiques en faveur des ONG et critique en règle fustigeant les pratiques des ONG. Il faut ainsi chercher à être suffisamment immergé pour comprendre les pratiques des acteurs et leurs modes de fonctionnement, tout en étant suffisamment distant pour analyser, tendre vers la distanciation critique (Groulx, 1999 in Charmillot & ali, 1990), le détachement informé (Glaser & Strauss, 1967), ou la neutralité empathique (Patton, 1990 in Charmillot, Dayer, 2007). Le travail de recherche étant par nature un processus dynamique et évolutif, la position que nous avons adoptée envers le travail de recherche a elle aussi oscillé entre la curiosité initiale emprunte de préjugés plutôt positif du fait de l'image globale des ONG donnée dans les médias, position plutôt proche de la neutralité initiale, et une sorte de regard distancié critique (au moment de la rédaction finale) suite à certaines lectures critiques sur l'action des ONG.

#### **4.5.8 Méthode de collecte des données**

Nous avons eu recours à une multiplicité de techniques de collecte des données pour mieux saisir les différentes dimensions et prendre en compte la complexité de l'objet d'étude. Ces techniques ont en commun de relever d'une démarche de nature qualitative. Le croisement de ces différentes sources de recueil de données permet aussi de minimiser les biais de recherche : croiser les entretiens des personnes interrogées avec l'observation de leur pratique permet de réduire la distance qui peut parfois apparaître entre la théorie véhiculée dans le discours (*espoused theory*) et la théorie adoptée en pratique (*Theory in use*) pour reprendre l'analyse d'Argyris (1994) en la matière. Plus précisément, lorsque de tels écarts nous sont apparus, nous avons cherché à savoir si les acteurs en étaient conscients<sup>220</sup>, et ensuite la signification qu'ils y attachaient.

. Ces éléments sont souvent considérés comme indicateurs de la qualité de la recherche effectuée. Nous n'avons pas réussi à saisir la logique qui pousse à quantifier les éléments d'une recherche qualitative. Le nombre et la durée des entretiens effectués nous semblent être des indicateurs très éloignés de la qualité des informations recueillies. Cette recherche nous a montré qu'un bref échange de 5 minutes avec des personnes clés peut parfois en

---

<sup>220</sup> Un exemple parmi d'autres concerne la collaboration entre des membres de Yamana et un certain nombre de consultants en développement durable, au sujet de projets connexes à celui de Fibre Citoyenne. Les discours qui nous ont été tenus vis-à-vis des consultants laissaient percevoir de manière claire le peu de considération, à quelques rares exceptions, que les membres de Yamana accordent au travail accompli par ces derniers en matière de développement durable, travail jugé instrumental et dénaturant la démarche globale de DD. Or plusieurs membres de Yamana collaborent avec des consultants, notamment autour d'un projet de brevetabilité du vivant pour une firme cosmétique. Nous avons évoqué ce paradoxe avec les membres concernés, qui ont simplement fait part de la nécessité d'être réaliste face aux besoins de financement de l'ONG.

apprendre beaucoup plus que des centaines d'heure d'entretiens. Sans doute serait-il préférable alors de préciser l'ensemble des éléments qui paraissent avoir permis d'arriver à cet échange clé de 5 minutes (échange de mails, discussions précédentes). Une telle vision supposerait néanmoins que les interlocuteurs sont manipulables par le chercheur. Cette vision est tout aussi vraie que n'est l'inverse : bien souvent les acteurs de terrain se confient quand ils l'ont décidé. Il nous paraît parfois discutable d'affirmer que les tentatives du chercheur sont suivies de résultat. Le chercheur ne maîtrise pas tout : il y existe une large part de l'enquête qui est soumise à l'imprévu, au fortuit. Le travail du chercheur consiste alors plus à savoir être présent pour essayer de saisir ce fortuit. Nous mentionnons néanmoins (annexes 4) les entretiens principaux effectués lors de cette recherche. Notre incapacité à comprendre les raisons<sup>221</sup> qui poussent à les formuler ne doit pas empêcher les possibilités d'évaluation de cette thèse.

Concrètement nous avons eu recours aux techniques de recueil des données suivantes qui recourent presque entièrement les six sources d'informations (documents, archives, entrevues, observation directe, observation participante, objets physique) requises pour préparer l'étude de cas (Yin, 1984) :

**Tableau 4.7 : Types d'entretien**

Entretien semi-directif et ouvert	Chaque membre de l'association a été interrogé au moins une fois (voire annexes 4)
Sources documentaires de différentes natures	Rapports financiers, documents de travail interne et externe, audits sociaux d'entreprise, statuts des associations, PV de réunion, archives...) <sup>222</sup>
Observation participante touchant parfois à la participation	Participation à des réunions (AFNOR, CCVV de Yamana...), présentation des associations étudiées lors des journées du développement durable, mais aussi consultation de travaux de recherche historique sur le tiers secteur (associations, mutuelles, coopératives).

La connaissance et la mise à jour d'une partie du contexte historique, politique et institutionnel au sein duquel les organisations du Tiers secteur ont pu se développer en France et en Europe, nous a aidé à mieux saisir les enjeux contemporains entre les acteurs de terrain. Un exemple est le poids de l'histoire dans les relations entre administration

<sup>221</sup> Leur mention permet potentiellement de vérifier que ces entretiens ne sont pas inventés.

<sup>222</sup> Nous avons nourri un rapport aux écrits très éloignés de celui préconisé dans la tradition compréhensive de Gadamer, dans laquelle dans un mouvement d'absolutisation du texte écrit, les « textes traditionnels classiques » sont censés contenir de manière idéale typique les différentes dimensions de l'objet de recherche. Nous renverrons pour plus de précisions à Haber (2001 : p 268 et suivantes) qui expose les principales apories de cette démarche et la valorisation d'un aspect étrangement conservateur de la tradition qui semble l'inspirer.

publique et associations, mais aussi les enjeux sous-tendus par les différents choix de gestion dans ces organisations. Une des fonctions potentielles de l'histoire est, sans la réduire à un apport uniquement fonctionnaliste, de « [...] fournir des faits pertinents, des idées, de perspectives, voire des méthodes aux spécialistes d'autres sciences qui réfléchissent sur le monde contemporain ou cherchent à agir sur lui » (Flandrin, 1987 : p 178). L'histoire et le contexte sont les éléments d'arrière plan à partir desquels nous estimons que la rationalité pratique des acteurs est la plus susceptible de se laisser approcher : « L'idée que la rationalité, dans le domaine pratique, ne se fait jamais valoir de façon absolument pure, mais toujours articulée à des éléments de l'arrière plan historique et d'un mode vécu non objectivable ». (Haber, 2001 : p 276). Ce contexte historique force à penser les idéaux auxquels les membres de Yamana font parfois référence, « dans leurs manifestations historiques, non plus comme des surrections pures de sujets institués mais plutôt à la manière de mouvements incertains ambigus, préconstitués, toujours constitué par un travail paradoxal de réorientation du passé » (Ibid., p 277).

L'utilisation d'une pluralité de techniques ou de sources documentaires permet d'assurer la pertinence de l'étude (Paillé, Mucchielli, 2005). Ce recueil a été évolutif : les premiers entretiens avec grille d'entretiens et enregistreur ont progressivement cédé la place à des discussions plus fréquentes, moins formelles, au cours desquelles un maximum de notes étaient prises, parfois pendant l'entretien et toujours après l'entretien. En fait les relations de proximité qui ont été nouées avec les acteurs du terrain ont permis de pratiquer un échange régulier, sur la base de discussions régulières. Ces discussions ont permis de préciser et d'affiner les impressions recueillies, et de recueillir de nombreuses informations complémentaires, de manière à favoriser une compréhension authentique qui ne se produit que dans l'élément du langage (Haber, 2001 : p 268). Le plus délicat lors de la collecte des données a été de déterminer quelles étaient les données pertinentes pour notre recherche. Nous avons adopté une démarche de recherche de nature qualitative, où notre problématique s'est progressivement construite en interaction avec les acteurs de terrain. Au fur et à mesure des allers / retour avec le terrain, notre problématique de recherche s'est précisée, grâce à la confrontation notre observations et lectures théoriques, et nous avons pu essayer de formuler sous forme de questions courtes (Allison, Zelikow, 2004 : p 13), les dimensions autour desquelles la recherche devait se recentrer.

#### **4.5.8.1 Sources primaires**

L'entretien est une méthode qui permet de rentrer dans l'intimité d'une organisation et d'une personne, il est très adapté pour comprendre la réalité organisationnelle du point de vue des acteurs qui la vivent (Demers, 2003). C'est un des outils privilégiés utilisé pour mener les recherches qualitatives (Denzin, Lincoln, 1998) mais aussi dans les recherches quantitatives sous forme de questionnaires et de sondages. C'est ce dernier type d'entretien qui domine et qui se réfère au modèle classique de construction de l'objet, à savoir l'élaboration d'hypothèses a priori vérifiées sur le terrain ensuite.

L'entretien d'enquête de style non-directif est particulièrement adapté pour faire ressortir les systèmes de valeurs, de normes et de représentations (Blanchet, 1983). L'entretien indirect permet d'obtenir les pensées implicites de l'interviewé, en intervenant le moins possible pour ne pas influencer.

Dans la perspective interprétative de l'entretien, il n'existe pas une réalité objective unique que le chercheur va essayer de découvrir en évitant un certain nombre de biais, comme notamment les interprétations des acteurs. Au contraire, le positionnement interprétatif postule l'existence d'une multitude d'interprétations possibles des phénomènes, il existe plusieurs réalités construites par les acteurs et c'est sur ces différents aspects que la recherche va porter, le sens que les acteurs attribuent au phénomène (Eisenhardt, 1989). L'organisation est conçue comme une réalité construite socialement et l'accent est mis sur la découverte de l'interprétation des acteurs et des significations qu'ils donnent à leur univers. L'objectif est la compréhension de phénomènes organisationnels contextualisés. La méthodologie de l'entretien en recherche qualitative est très différente de l'entretien structuré ou standardisé de certaines recherches, où c'est en fait un questionnaire qui est administré oralement lors de l'entretien (Demers, 2003) : un entretien impersonnel. L'entretien semi-structuré ou non structuré se différencie nettement de l'entretien de type questionnaire, c'est un entretien compréhensif. Une compréhension basée ici essentiellement sur les ressorts du langage comme intersubjectivité et non comme représentation d'un monde ou d'un soi-même : le langage non pas comme un outil mais comme lieu premier de déploiement de l'esprit et de la pensée (Haber, 2001 : p 266).

La recherche étant de type interprétatif ici avec une démarche inductive, nous avons utilisé l'entretien non structuré<sup>223</sup>, de manière importante au début des recherches. Une utilisation

---

<sup>223</sup> Ou plus précisément structuré en fonction de la nature de la recherche qualitative, avec un objet de recherche émergent progressivement, c'est-à-dire de manière lâche de manière lâche en réfléchissant aux thématiques à aborder avant les entretiens, en relisant les précédents entretiens réalisés ou aux thématiques surgies suite aux conversations avec d'autres personnes. Une sorte de rituel s'est d'ailleurs assez vite instauré dans l'ordre de consultation des personnes : nous avons repéré les liens potentiels entre les différentes

de l'entretien qui s'est faite comme instrument de rupture, non pas pour imposer l'objet de recherche mais pour le faire naître. Chercher à faire advenir avec les autres ce qu'on ne pense pas, plutôt que de vérifier sur les autres ce qu'on pense (Laplantine, 1995 in Charmillot, Dayer, 2007 : p 136).

Nous avons laissé les interlocuteurs se présenter, présenter leur organisation, le sens qu'ils donnent à leur action, puis nous les avons laissé aborder spontanément un certain nombre de thématiques dans une volonté d'examen phénoménologique des données que Paillé et Mucchielli, (2005 : p 70) : définissent ainsi : « l'écoute initiale complète et totale des témoignages pour ce qu'ils ont à nous apprendre, avant que nous soyons tentés de les faire parler. Cet examen consiste à donner la parole avant de la prendre soi-même [...] Il ne peut y avoir analyse de phénomènes sans la prise en compte du sujet et surtout de son intention de communication ».

De ce fait, une certaine proximité s'est créée avec les acteurs de terrain. Les rencontres avec les différents acteurs de la recherche se sont multipliées, au point de devenir hebdomadaires, avec des rencontres directes dans des bureaux ou lors d'événements divers, mais aussi par conversations téléphoniques<sup>224</sup>. Cette proximité a permis de recueillir un certain nombre de données et de confidences, et de dépasser la « langue de bois », que certains individus manient à la perfection. Habités à répondre aux questions, à animer des réunions, faire des négociations ou des présentations, à répondre à des journalistes, ces individus manient l'art de la rhétorique très habilement. La tâche est particulièrement difficile pour le chercheur puisque l'emploi du temps de ces personnes est parfois très serré<sup>225</sup> : le chercheur sait que ce sera sa seule chance de réaliser l'entretien, qu'il n'aura que trente minutes grand maximum pour le réaliser, intervalle de temps au cours duquel il devra se présenter ainsi que sa recherche, et essayer de créer un climat de confiance. Ces entretiens demandent énormément de préparation, dans la préparation des thématiques à aborder et dans la manière de les

---

personnes interrogées, et l'intérêt que certaines d'entre elles manifestaient pour être tenues au courant de leur activité. En clair, le responsable développement durable d'entreprises et responsables d'ONG ou de syndicats de travailleurs étaient assez intéressés pour connaître la teneur des entretiens réalisés respectivement avec chacun. Le degré de réciprocité exigé dépendant des interlocuteurs et de la nature des organisations, les organisations commerciales semblent ici moins enclines à donner de leur temps à des chercheurs que les organisations à but non lucratif. La qualité des informations données par nos interlocuteurs a souvent dépendu de notre capacité à fournir en retour, à des fréquences variables, des informations pertinentes (nom et contacts du nouveau responsable, date de sortie d'une campagne de sensibilisation des consommateurs, pays d'implantations des fournisseurs...). Une forme de donnant-donnant en quelque sorte, qui a nécessité de jongler avec les impératifs déontologiques de recherche. Sans vouloir exagérer l'importance de la recherche, les informations auxquelles nous avons eu accès n'étaient pas classées « secret-défense » ou hautement stratégiques, mais tout de même.

<sup>224</sup> Nous avons ainsi pris l'initiative d'appeler environ une fois par semaine, quand nous ne passions pas directement aux bureaux ; une personne contact au sein de l'association pour être tenu au courant de l'évolution des événements.

formuler, le moment ou poser la question ou la manière de laisser la porte ouverte pour aborder le thème. Il faut parfois faire mine de ne pas être intéressé par un sujet, lorsque l'interlocuteur est « en pleine langue de bois », pour y revenir par la suite, en toute fin d'entretien lorsque le magnétophone est coupé et que l'interlocuteur commence alors bien souvent à se confier. Les informations données en « off » ne sont alors pas divulguées par le chercheur mais utilisées pour orienter la recherche, savoir à qui s'adresser directement, autrement, pour obtenir l'information, la confirmer et pouvoir l'utiliser. De manière plus globale, l'entretien nécessite une vraie expérience de ce type d'exercice et nous n'avons fait, au cours de cette recherche de thèse, que prendre conscience<sup>226</sup> des étapes qu'il reste encore à franchir pour mieux maîtriser cette technique de recueil de données. La recherche est un métier qui nécessite de l'expérience, un processus d'apprentissage (Daft, 1983 in Thiétart, 2003).

Mais la proximité avec différentes personnes a aussi permis de croiser les données recueillies. Lors de notre travail de thèse nous avons mené d'autres recherches ponctuelles complémentaires, sur un projet de développement durable chez un distributeur ou dans une autre association locale où une certaine compétition avec Yamana était perceptible. Des questions pièges nous ont été posées au départ de part et d'autres, visant sans doute à tester la confiance qu'il était possible d'accorder au chercheur, en lui demandant des données personnelles et des noms sur les recherches en cours (Delalieux, 2007 a)).

Un autre entretien illustre le poids du travail interprétatif dans notre méthode de recherche. Le premier entretien que nous avons eu avec le fondateur de Yamana. Lorsque nous avons abordé la thématique de la fondation de l'ONG et que nous avons demandé les raisons du choix du statut associatif, la réponse qui nous a été faite nous a surprise : « dès le départ nous voulions monter un cabinet de conseil, mais le marché était insuffisamment mature, alors nous avons choisi le statut d'ONG ». La réponse était assez étrange : elle ne cadrerait pas du tout avec le reste de l'entretien, le parcours de la personne interrogée, et était à l'opposé de ce que l'ensemble des membres avaient pu dire jusqu'à présent. Nous avons alors rapporté

---

<sup>225</sup> Du moins, c'est ce qui est avancé. Nous avons du attendre parfois plus de 6 mois pour avoir un rendez-vous.

<sup>226</sup> Un entretien a servi de révélateur sur ce plan : après 1h30 d'un entretien prévu pour durer initialement 1h, rallongé à la demande de la personne interviewé, nous pensions avoir recueilli pas mal de données et avoir réussi à recueillir les interprétations personnelles de notre interlocuteur, sur sa vision de l'association, le poids des dirigeants d'entreprises et leur influence dans l'association, le rôle qu'il entendait lui donner, son interprétation de la mondialisation et de la responsabilité sociale des entreprises. La plupart des propos semblaient improvisés, la diction était même saccadée avec des temps de pause pour réfléchir. Quelle ne fut pas notre surprise d'assister deux semaines plus tard à une réunion publique et d'entendre les mêmes arguments, avec les mêmes détails et anecdotes, sortir de la bouche de notre interlocuteur. En somme notre interlocuteur avait réussi à faire de la langue de bois, sans en avoir l'air. A moins que l'entretien ait servi à préparer cette réunion publique, ce qui reste une opportunité si l'on veut rester optimiste.



aux autres membres ces propos et appris que Yamana déposait un dossier de demande de financement auprès du MINEFI, ministère qui a pour habitude de financer les entreprises privés ou fédérations professionnelle et pas les ONG. La stratégie de Yamana à l'époque était de se présenter auprès de ce ministère comme un cabinet de conseil en devenir : les membres adoptent souvent un double discours. Auprès des financeurs ils soulignent l'autonomie de Yamana, sa capacité à fonctionner quasiment comme un cabinet de conseil, tandis qu'auprès des entreprises partenaires ou lors de leur présentation grand public ils mettent en avant le côté ONG. Lorsque nous sommes revenus plus tard sur ces propos avec son auteur, celui-ci a reconnu tenir un discours adapté à ses interlocuteurs pour des raisons stratégiques d'acceptation par son environnement immédiat.

#### **4.5.8.2 La triangulation des données**

La technique de triangulation des données cherche à corroborer les propos recueillis auprès de différents acteurs. Nous avons interrogé des entreprises avec lesquelles Yamana travaille ou avec lesquelles des négociations étaient en cours<sup>227</sup>. La nature des propos recueillis nous a permis de comprendre le contexte au sein duquel ces associations évoluent, les rivalités entre organisations, bien présentes. La plupart des propos ont été rapportés de manière anonyme ou lorsque cela n'était pas possible les propos n'ont pas été utilisés directement, lorsque les interlocuteurs demandaient l'anonymat<sup>228</sup>. Si ces propos n'ont pas été retranscrits, ils ont permis toutefois de mieux comprendre la situation globale, les relations cachées entre les acteurs et les organisations, et ils ont permis d'orienter la recherche de manière utile. Le croisement des techniques de recueil de données et la proximité du chercheur avec les acteurs de terrain permettent de minimiser ces risques. La frontière entre conduite d'entretien et observation est mince : nous avons essayé de faire preuve de discernement lors de la conduite des entretiens, d'essayer d'interpréter la réaction des personnes interrogées face aux questions posées ou lors d'événements interrompant l'entretien : arrivée d'un collègue, supérieur, coup de téléphone.

---

<sup>227</sup> Nous avons par exemple suivi une négociation entre Yamana et un distributeur textile avec un double regard : d'un côté celui du responsable développement durable de l'entreprise, de l'autre celui des membres de Yamana. Le croisement des versions a permis, en réinterrogeant les personnes et en les mettant face aux contradictions apparues entre leurs versions, de finir par faire émerger une version plutôt consensuelle, qui nous a laissé pensé qu'elle devait être plus proche de la situation vécue et non déformée par des intentions stratégiques visant à convaincre le chercheur.

<sup>228</sup> Jamais demandé chez Yamana.

### 4.5.8.3 L'observation

« Toute action posée par un acteur doit être examinée à la lumière de l'interprétation que celui-ci en donne » (Paillé, Mucchielli, 2005 : p 45-46). Nous avons toujours essayé de confronter les acteurs de la recherche aux observations les concernant. Une fois le contact établi avec certains des membres de l'association, notre présence sur le terrain a été négociée assez rapidement sans que cela pose de problème apparent. Il règne une transparence et une ouverture assez agréable dans les associations<sup>229</sup> avec lesquelles nous avons collaboré. Les documents nous ont tous été fournis sans aucune réticence, y compris ceux<sup>230</sup> pour lesquels nous attendions certaines difficultés.

La notion d'observation abrite une multitude de démarches différentes, avec un statut, un rôle et un regard portés par l'observateur qui diffèrent. Nous avons assisté à des réunions externes, des présentations publiques effectués par les acteurs. Ces observations ont permis de saisir un certain nombre d'éléments sur le vif et l'expérience des individus au quotidien. L'observation a permis d'identifier un certain nombre d'éléments comme la capacité des personnes à convaincre leur auditoire, aux argumentaires utilisés pour présenter l'organisation. L'observation de ces événements a aussi permis de rentrer en contact avec d'autres personnes pour recueillir leurs impressions et mener des entretiens par la suite. Nous aurions souhaité effectuer d'autres observations, notamment sur le site des producteurs de la filière textile avec les membres de Yamana chargés de la mise en place du monitoring, pour étudier son fonctionnement. Des contraintes financières nous en ont empêché il aurait fallu disposer « d'un temps d'observation adapté à la temporalité de la situation étudiée » (Arborio & Fournier, 1999, p. 100) pour réellement étudier le monitoring, qui est un processus continu de suivi et de contrôle des conditions sociales et environnementales de production. Nous avons de ce fait effectué plusieurs interviews avec les personnes chargées de la conception et de la mise en œuvre de cette étape.

**Tableau 4.8 : Les observations réalisées autour de Yamana**

Terrain d'observation	Type d'observations
Des réunions publiques (colloques, conférences) Lille, 2005 et 2006, Journées du Développement Durable	Comment les membres de Yamana se présentent en fonction du type de public ? Quels arguments / références utilisent-ils ?

<sup>229</sup> Transparence et ouverture qui tranchent avec les difficultés que nous avons pu rencontrer au début de notre travail de thèse pour obtenir des documents, pourtant bénins, de la part d'un distributeur du secteur textile.

<sup>230</sup> Le cas des statuts des associations par exemple, qui renferment parfois certaines règles de gouvernance assez peu avouables visant à noyauter le conseil d'administration par exemple.

Paris, 2006, Ethical Fashion Show	Quelles sont les réactions / questions des personnes présentes ?
Réunions CCVV à Paris (2006 -2 fois - et 2007 - 1 fois)	Quelles sont les relations avec les différents membres du CCVV ?
Distributeur textile - négociation avec un responsable DD	Comment les membres essaient de faire rentrer d'autres entreprises dans leur label ?
Entreprise membre	Relations référent – entreprise membre

En reprenant la grille de Junker (1960) cité par Groleau, (2003), notre statut s'apparente à celui de l'observateur qui participe. Nous avons rendu notre rôle de chercheur public et nous avons pu assister librement à certaines réunions et présentations sans prendre formellement part aux activités du groupe.

**Tableau 4.9 : Les catégories de l'observation**

<b>L'observation</b>	<b>L'attention</b>	<b>Le motif</b>
Prendre note des conversations	Par une focalisation sur les interactions	Pour comprendre le réseau social
Observer les événements	Par une attention soutenue et un regard empathique	Pour comprendre le contexte et les représentations
Provoquer les informations	En sollicitant les acteurs et en analysant les traces organisationnelles.	Pour comprendre l'histoire, les formes idéelles de l'organisation.
Etre attentif à ses ressentis	Par une écoute des résonances internes aux événements vécus	Pour construire une représentation du contexte

Adapté d'après (Wacheux, 1997)

La progression du chercheur dans la collecte des données dépend de sa capacité à mettre en œuvre l'ensemble de ses techniques. Au-delà de ces techniques, nous avons impliqués les acteurs de la thèse personnellement par la discussion dans la mécanique méthodologique. Le but était de les faire participer à la construction explicative et à la production des connaissances. « Le chercheur déploie une « sagesse pratique » pendant ses observations empiriques pour révéler aux acteurs par la délibération la situation cristallisée, et de cette manière d'expliquer eux-mêmes la réalité qu'ils vivent » (Wacheux, 1997 : p 250).

#### **4.5.8.4 Sources secondaires**

Les recherches qualitatives cherchent à se familiariser au maximum avec le contexte qui donne sens aux phénomènes observés. Nous avons pris conscience au cours de notre recherche de l'importance et des enjeux liés à la description d'une situation donnée. Sans la

réduire à une opposition manichéenne entre campagnes marketing d'un côté et campagnes de dénonciation des ONG, les représentations de ce secteur sont l'objet de luttes et d'affrontements. Le cas de l'image du secteur de la papaye auprès des consommateurs américains illustre cet exemple (Dolan, 2005). L'auteur a montré combien la formation des représentations des consommateurs était un enjeu essentiel. Les ONG américaines insistaient sur la description de conditions de travail dures proches de l'exploitation propice à soutenir l'activisme consumériste. Face à ces ONG, les campagnes marketing des distributeurs communiquaient plus sur un registre idyllique (les îles vahinés) susceptible de déclencher l'acte d'achat. Pendant que les ONG accusent les distributeurs de chercher à manipuler les consommateurs, les distributeurs accusent les ONG d'être des « marchands de peur ».

L'importance stratégique de la description<sup>231</sup> du contexte prend alors tout son sens. Ce lien entre faits et valeurs, difficilement contestable en gestion (Girod-Séville, Perret, 1997), invalide la notion de vérité correspondance et renforce celle de vérité adéquation.

Il était donc nécessaire pour cette recherche de nous faire notre propre opinion<sup>232</sup> sur le secteur textile. Nous avons consulté au cours de notre recherche, un certain nombre d'archives et documents, liés à notre problématique de recherche et à son contexte. Nous donnons ici un exemple<sup>233</sup> des sources documentaires consultées à propos du secteur de l'industrie textile. Cette étape était nécessaire pour connaître les mutations et les enjeux de ce secteur, nous faire notre propre opinion et de pouvoir la comparer avec celles des membres de Yamana.

**Tableau 4.10 : Exemple de sources documentaires sur le secteur textile**

Type de documents	Organisation	Documents consultés
-------------------	--------------	---------------------

<sup>231</sup> Nous prenons l'exemple de la Birmanie pour illustrer notre propos. Au cours du travail de thèse, nous avons effectué un travail de recherche chez un distributeur textile qui construisait une démarche de développement durable (Delalieux, 2007 a)). Le dirigeant s'est vu reproché publiquement de travailler avec des fournisseurs birmans et de renforcer ainsi la dictature militaire au pouvoir. Le dirigeant s'est défendu en affirmant que, historiquement, le capitalisme finissait toujours par amener la démocratie et qu'il ne fallait donc pas abandonner la population locale. La position d'à peu près l'ensemble des syndicats et ONG sur cette question est pourtant claire : les firmes et gouvernements étrangers, au premier rang desquelles la Chine, doivent cesser les échanges commerciaux avec la Birmanie, car cela renforce la dictature au pouvoir. C'est la position officielle des opposants au régime birman et notamment de son leader charismatique Aung San Suu Kyi, sur laquelle la plupart des syndicats de travailleurs et ONG (dont Yamana) s'alignent, position que nous partageons à titre personnel. Difficile de ne pas ensuite s'efforcer en tant que chercheur, de chercher à savoir dans quelle mesure l'argument mis en avant par le dirigeant d'entreprise est pure rhétorique destinée à masquer le fait que la Birmanie est sans doute le seul pays au monde à pouvoir rivaliser avec la Chine en matière de coût de la main d'œuvre, ou si cet argument est une conviction réelle.

<sup>232</sup> Il est difficile de rendre compte de tout ce qui a pu contribuer à la formation de notre opinion : lecture d'articles de journaux, discussion avec une syndicaliste puis visite d'une usine textile au Maroc en 2005 dans la banlieue de Casablanca.

<sup>233</sup> Pour plus de détails, la bibliographie recense quasiment l'ensemble des documents consultés.

Rapports de recherche	M.I.T : Centre de recherche	Suzanne Berger (2007) Made in monde
Rapports de l'administration	Etudes du Ministère de l'Economie Français – ( <a href="http://www.minefe.gouv.fr">http://www.minefe.gouv.fr</a> )	Rapport sur l'industrie habillement, cuir, textile française en 2005 (5/12/2005): enjeux et perspectives
	BIT <a href="http://www.ilo.org/">http://www.ilo.org/</a>	Rapport du BIT sur l'inspection du travail 2006 (GB 297/ESP/3)
Rapport des ONG	OXFAM <a href="http://www.oxfam.org/fr/">http://www.oxfam.org/fr/</a>	sur Ikea (Bailly, Caudron, Lambert, 2006).
	Collectif éthique sur étiquette <a href="http://www.ethique-sur-etiquette.org/">http://www.ethique-sur-etiquette.org/</a>	Carnets de note des distributeurs
	FIDH <a href="http://www.fidh.org/IMG/pdf/carrefour2006f.pdf">http://www.fidh.org/IMG/pdf/carrefour2006f.pdf</a>	Bilan sur le partenariat avec Carrefour
	Amnesty international <a href="http://www.amnesty.fr/">http://www.amnesty.fr/</a>	Violations des droits de l'homme dans le textile
	SOMO : Centre de recherche sur les firmes multinationales ( <a href="http://www.somo.nl">http://www.somo.nl</a> )	Audit sociaux sur les entreprises GSUS, Ikea, Secteur textile en Chine, Inde, Thaïlande
	Clean Clothes Campaign <a href="http://www.cleanclothes.org/">http://www.cleanclothes.org/</a>	Rapports sur l'industrie textile en général
Rapports des distributeurs	Rapport de l'ICS (2003-4-5-6-7) <a href="http://www.ics-asso.org">http://www.ics-asso.org</a>	Rapports sur les audits sociaux réalisés chez les membres de l'association
Rapports des syndicats	Rapport CISL <sup>234</sup> <a href="http://www.icftu.org">http://www.icftu.org</a>	Rapport sur le monde syndical Décembre 2005

#### 4.5.9 Analyse des données

L'étape de l'analyse des données en recherche qualitative est bien souvent le parent pauvre de la recherche, réduite à une simple analyse de contenu (Paillé & alii, p 34). Il n'est pas évident de retranscrire la manière dont le changement a été observé, comment les proximités entre phénomènes ont été attentivement décrits, comment les trajectoires ont été reconstituées et les interrelations articulées. Pour le chercheur, ces procédés relèvent le plus souvent de mécanismes quasiment intuitifs ou naturels. Nous essaierons ici de préciser les opérations qui ont guidé l'articulation du présent travail de recherche.

De nombreuses données ont été recueillies au cours de ce travail de recherche : entretiens,

<sup>234</sup> Confédération Internationale des syndicats libres, branche française de l'ICFTU : International Confédération of Free Trade Union

observations, documents, archives... L'analyse des données est un travail qui intervient à plusieurs moments : au moment du recueil (en fonction des techniques de recueil), au moment de la consultation des données une fois de retour, puis aux différentes phases de l'écriture. Nous avons déjà mentionné dans les paragraphes précédents la façon dont nous avons eu recours aux différentes méthodes de collecte des données, et le cas échéant, à certains des principes d'interprétation des données.

Une partie des entretiens que nous avons réalisés ont été enregistrés et retranscrits. Le reste a été noté sur des carnets de recherche, en même temps que les réflexions qui venaient à notre esprit. Pour rendre compte des travaux de recherche nous avons commencé par rédiger une monographie d'une centaine de pages, des entretiens et documents étudiés. Nous avons réduit la masse de données récoltées, d'abord sans consulter les notes, puis ensuite en les regardant pour compléter lorsque nécessaire. A l'issue de cette première étape de monographie, nous avons effectué des entretiens complémentaires pour confirmer / infirmer les observations et analyse.

#### **4.5.10 Construction et narration d'une étude de cas**

Nous avons seulement ensuite commencé la rédaction de l'étude de cas en respectant « la ligne chronologique ou argumentative mise en place par les acteurs interrogés » (Paillé, Mucchielli, 2005 : p 76) et en mettant l'accent sur la description de processus, contextuels et longitudinaux chez Yamana, de manière la plus détaillée et dense possible. Une première version a été soumise aux différents membres de Yamana qui l'ont lu, annoté et effectué des remarques. D'autres personnes, dont la liste serait trop longue à fournir, ont contribué à ce travail de recherche, qui est le résultat d'un processus collectif entre différents acteurs, qui du fait de la disparité de l'influence et du pouvoir que chacun d'entre eux possèdent sur le chercheur, aboutit à la rédaction d'une étude plus ou moins hégémonique (Boje, Luhman, Baack, 1999 : p. 358). Comment présenter les résultats obtenus après analyses : que mentionner ? Comment respecter la confidentialité des données voire des entretiens accordés ? Une partie des lecteurs<sup>235</sup> potentiels attend la thèse comme une sorte de rapport d'audit en quelque sorte<sup>236</sup>. Le chercheur sait que la mention de certains faits observés au cours de la recherche pourrait être potentiellement préjudiciable pour les membres de l'association. Il y a là un certains nombres de choix à opérer (en plus de ceux déjà opérés de

---

<sup>235</sup> Certains membres de l'administration publique ne s'en sont pas cachés.

<sup>236</sup> Certains entretiens nous ont amené à le penser en tout cas.

manière inconsciente sur le terrain) que le chercheur se doit de justifier.

#### **4.5.10.1 Une présentation longitudinal et contextualisée**

Pour la structuration de l'étude de cas, nous avons choisi d'opter pour une présentation détaillée du contexte de Yamana, ainsi que de son champ organisationnel. Pichault (2003), se basant sur les travaux de Pettigrew (1979 ; 1990), parle d'approche contextualisée, soucieuse de tenir compte du contexte dans lequel le processus étudié se déroule. L'intérêt de fournir le contexte au sein duquel le processus se déroule permet une meilleure compréhension de celui-ci. Le risque de la présentation du contexte est d'en fournir un aperçu trop riche, est de mener à une mort par « asphyxie due à une trop grande quantité de données ». (Langley, 1999 : p 693). Notre positionnement de recherche accorde une place importante aux contextes temporel et spatial pour une meilleure prise en compte des processus organisationnels (Pettigrew, 2001) :

- Il faut développer des analyses multi-contextes et multi-niveaux
- Il faut tenir compte de l'historicité de l'action
- Le changement et ses conséquences sur la performance de l'organisation constituent-ils des problématiques majeures
- La recherche comparative internationale peut fournir des indications pertinentes en la matière.
- Le rapport au temps reste central : comment le concevoir ? Le changement est-il fait d'à-coups ou est-il continu ?
- Les interactions entre chercheurs et praticiens peuvent être source de grands enseignements et d'une meilleure compréhension des changements.

De ce fait, nous présentons les contextes externe et interne à l'étude de cas. Le processus de contextualisation est un préalable indispensable pour un travail de type interprétatif cherchant à comprendre comment se déroule un certain nombre de phénomènes (Paillé, Mucchielli, 2005), ici le processus de responsabilisation de la filière textile.

Nous abordons le processus de responsabilisation de la filière textile en lui-même dans la deuxième partie de l'étude de cas. Pour présenter notre compréhension de ce processus, nous

effectuons un certain nombre d'allers et retour entre des niveaux d'analyse, individuels, collectifs, micro, méso et macro, auquel on a recours le plus souvent de manière disjointe. Nous avons estimé ici que ces différents niveaux d'analyse influaient sur le déroulement du processus étudié. De manière plus générale d'ailleurs, ce qui se passe à un niveau influe sur ce qui se passe à un autre. Une organisation co-évolue avec son environnement, et de ce fait, la prise en compte de l'environnement, à tous ces niveaux devient pertinente dans l'analyse

#### **4.5.10.2 Le champ organisationnel de Yamana**

Nous développons la présentation du champ organisationnel au sein duquel Yamana évolue, du fait de l'importance grandissante que ce champ nous a paru revêtir dans le déroulement du processus de responsabilisation de la filière textile. La notion de « champ organisationnel » fait ici référence à la théorie néoinstitutionnelle sociologique (Scott, 2001 ; Di Maggio, Powell, 1983 & 1991) qui précise que les organisations insérées au sein de certains champs organisationnels sont soumises à un ensemble de pressions institutionnelles provenant d'organes de régulation (Etat, instances représentatives des professions) qui agissent sur les organisations et provoquent des phénomènes d'homogénéisation (Desreumaux, 2005 : p 240).

#### **4.5.10.3 Une étude cas unique**

L'étude cas est une méthodologie bien adaptée pour étudier la construction d'un processus : « l'étude de cas est une stratégie de recherche centrée sur la compréhension des dynamiques au sein d'un contexte. » (Eisenhardt, 1989 : p. 534). Il n'existe pas de définition commune sur ce qui constitue un cas. Bien que le concept de cas soit une notion de base des sciences sociales, il reste encore beaucoup plus de questions ouvertes sur la définition des cas ou leurs critères de sélection. Est-ce que les cas sont des phénomènes préexistants que le chercheur doit identifier avant le début de l'analyse, ou bien est-ce que les cas sont construits au cours de la recherche, seulement après que l'analyse eut révélé les dimensions déterminantes du cas ? (Ragin, Becker, 1992). La construction de l'étude de cas dépend aussi du positionnement épistémologique du chercheur. Les approches positivistes des études de cas cherchent à répondre aux critères de scientificité du positivisme : élaborer une théorisation qui permette le principe de généralisation et de comparaison, en répliquant les études de cas (Eisenhardt, 1989). Le risque des études de cas unique est l'observation de phénomènes



idiosyncrasiques. Leur validité externe est, sous certaines conditions, tout à fait envisageable (Tsoukas, 1989). Les approches ethnographiques de l'étude cas défendent en revanche la capacité d'une seule étude de cas à illustrer un problème de recherche (Dyer, Wilkins, 1991). Les cas sont choisis a priori en fonction de la question de recherche qui guide le processus de recherche. L'étude de cas unique se justifie en respectant un certain nombre de critères comme l'utilisation multiples de sources, le maintien de la chaîne d'évidences durant l'analyse (Yin, 2003). La nature processuelle et globale (intervenant à différents niveaux individus, organisations, contextes) des phénomènes observés renforce la validité de l'étude.

Pour Wacheux (1997) le cas n'est pas choisi en fonction de la question de recherche car celle-ci se forme au cours de la recherche en concertation avec les acteurs de terrain. Cette construction progressive de la problématique de recherche pose un certain nombre de problèmes : la masse des informations collectées devient rapidement considérable, et la sélection des données à retenir pour la présentation des cas peut vite de venir délicate.

La présentation du travail de recherche, la restitution, nécessite de mettre en rapport les niveaux descriptifs, théoriques, explicatifs ou compréhensifs, tout en présentant dans un deuxième niveau de réflexion, la démarche qui a abouti à cette présentation (Wacheux, 1997). Ces différents niveaux correspondent à des objectifs, que nous avons repris ci-dessous, autour desquels nous avons essayés de construire la présentation de notre recherche.

**Tableau 4.11 : Les constituants de la restitution de la recherche**

Catégories	Activité	Exposé	Résultat
Le descriptif	Mettre en scène la situation analysée	Narratif	Cadre réel dans ce contexte particulier
Les résonances théoriques	Articuler a priori et a posteriori les faits et les concepts	Discursif	Inscrire le travail dans un programme de recherche
La problématisation et l'explication	Distinguer la problématique locale du problème théorique général	Démonstratif	Montrer la contribution possible à une connaissance provisoire
Les conditions de la réalisation	Exposer le travail de recherche	Personnel	Donner les moyens de l'évaluation

Adapté de Wacheux, (1997).

#### 4.5.10.4 L'analyse de l'étude de cas

En matière d'analyse d'étude de cas, il y a peu de formules toutes faites pour guider le

chercheur, chacun est plus ou moins libre de développer son propre style. Yin (1984 in Mucchielli, 1996 p 80) indique cependant deux stratégies différentes selon que l'on adopte une perspective déductive ou inductive :

- La première consiste à comparer les phénomènes empiriques relevés avec ceux prédits par la théorie
- La deuxième consiste à élaborer des éléments de théorie plus ou moins complets à partir des matériaux empiriques relevés.

Les éléments saillants de notre étude cas sont apparus à deux périodes assez distinctes :

- progressivement en cours de recherche : nous les avons alors notés sur notre cahier de recherche
- au fur et à mesure de la rédaction de l'étude de cas puis de l'analyse

Les éléments notés à ces différentes périodes différaient sensiblement les uns des autres. Avec le recul, certains éléments considérés comme essentiels sont devenus plus communs, tandis que d'autres dimensions apparemment mineures ont pris une importance assez grande au moment de la rédaction finale. Notre distanciation critique vis-à-vis du cas a fortement augmenté lors de la période de rédaction, au moment où les interactions avec les acteurs s'estompaient progressivement. Il nous serait ainsi assez difficile de dire précisément si ce sont nos lectures théoriques qui ont influencé la sélection des éléments dans l'analyse de l'étude de cas, ou si ce sont nos observations empiriques qui ont produit ces éléments de réflexions théoriques.

#### **4.5.11 Les critères de validité d'une recherche qualitative**

Souvent, les chercheurs travaillant dans la tradition qualitative sont sommés de répondre aux critères d'exigence conventionnelle de validité employée dans les recherches de nature positiviste. Deux types de réponses s'offrent alors au chercheur (Prasad, 2005) :

- rejeter les critères de validité positiviste en bloc
- inclure ces critères<sup>237</sup> pour façonner un travail qualitatif – positiviste.

---

<sup>237</sup> Souvent le chercheur en recherche qualitative finit par quantifier les entretiens effectués, comme si cette

Ces deux attitudes sont contreproductives pour Prasad dans la mesure où elles ne contribuent pas à élever la maîtrise du processus spécifique de recherche qualitative.

Les critères de validité des recherches qualitatives restent cependant déterminants dans le développement de ces méthodes. Ils peuvent soit être spécifiques et concerner la construction de la problématique, les techniques employées pour la recherche et le recueil des données, ou bien être génériques et s'appliquer à l'ensemble des techniques mobilisées. Il n'est cependant pas facile d'évaluer ces méthodologies, tant la pertinence des données collectées, qui ne sont pas considérées ici comme objectives ou à même d'être objectivées par un protocole de collecte, dépend du sens accordé par le chercheur et les acteurs au moment de la recherche en fonction d'un contexte bien particulier.

Répondre à des critères de validité est cependant essentiel, peut être même plus pour une recherche qualitative qui part sur ce point avec un handicap certain lié au scepticisme du monde académique. Chercher à s'affranchir de tout critère de validité risque de faire tomber la recherche dans du mauvais journalisme ou la description de faits simplistes et peu intéressants. Le choix des critères de validité est pour Prasad lié à la tradition de recherche choisie. Les méthodes de recherche qualitatives ont développé leurs propres critères de validité au cours de ces dernières années, après être tombées dans les excès de l'antipositivisme ou du compromis qui consiste à essayer de faire rentrer les études qualitatives dans les canons du positivisme comme les hypothèses de recherche préalables et la déduction à partir de théories générales. Le choix des critères de validité n'est pas arbitraire. Ces critères proviennent de la tradition intellectuelle dans laquelle la méthode qualitative s'enracine et ne s'imposent pas de l'extérieur (Prasad, 2005). Un des travers du choix dans les critères de validité pour le chercheur est de choisir les critères les plus pratiques pour sa recherche. Mucchielli (1994) propose pour éviter ce biais les critères suivants :

- L'acceptation interne
- La complétude
- La saturation
- La cohérence interne
- La confirmation externe

---

quantification était garante de la scientificité ou du sérieux du travail effectué. Dans un processus de recherche qualitative, ces éléments ont peu de sens puisque la durée des entretiens, la quantité effectuée, ont parfois peu de rapport avec la qualité des entretiens effectués, le sens que le chercheur aura réussi à en extraire. Néanmoins, la restitution sommaire d'une partie des entretiens réalisés (date / interlocuteur) permet aux lecteurs de mesurer l'ampleur du travail effectué, et le cas échéant de vérifier la réalité des entretiens effectués. C'est ce dernier argument qui nous a poussé à mentionner une partie des entretiens réalisés (les plus formels), qui ne représente que la partie émergée de l'iceberg en quelque sorte et ne sont pas nécessairement liés à la qualité des éléments apportés pour la présente recherche.

#### **4.5.11.1 L'acceptation interne**

Le chercheur doit se faire accepter par son terrain d'étude, sans induire de modifications dans les comportements des acteurs qu'il observe. Si l'entrée sur le terrain a été longue (plus de 6 mois), les trois années passées auprès des membres de l'association étudiée ont permis de développer un certain nombre de liens, qui ont fini par dépasser le strict cadre professionnel, comme les réactions de certains des membres<sup>238</sup> nous le font penser. La non-modification des comportements observés reste cependant, dans sa forme la plus stricte, difficile à atteindre. Il y a des situations, où la présence du chercheur entraîne nécessairement des modifications de comportements des acteurs. Notre positionnement de recherche ne prétend pas recueillir les comportements « purs et parfaits » des acteurs, exempts de toute influence de l'observateur, mais au contraire chercher à comprendre dans quelle mesure notre présence a pu affecter ces comportements, pourquoi, et en discuter avec les acteurs.

#### **4.5.11.2 La complétude**

Les informations recueillies doivent être complètes et cohérentes, c'est-à-dire permettant une appréhension globale de la situation de la part du lecteur. L'utilisation de plusieurs techniques de recueil des données (notes quotidiennes, conversations, documents divers) permet la triangulation des informations. Au cours de cette recherche, nous avons pu récolter une masse de données considérables, provenant de sources très différentes, journaux professionnels (textile) et grand public généralistes, études scientifiques (sur les effets des produits chimiques dans la filière textile), rapport commandités par le sénat (sur le commerce équitable). Nous avons tenu, tout au long de la recherche, un carnet de recherche dans lequel nous avons noté les impressions et réflexions éprouvées, les remarques. Le traitement de ces données s'est avéré par la suite très coûteux en temps, beaucoup plus en tout cas que nous l'avions imaginé, notamment pour la rédaction des études de cas.

---

<sup>238</sup> A la dernière réunion du CCVV de Yamana, un des membres en s'adressant à un représentant du ministère de l'écologie nous a inclus dans le compte du personnel de Yamana, avant de corriger quelques instants plus tard. Un lapsus linguae qui nous paraît illustrer du degré d'intégration et d'acceptation interne dont nous avons pu bénéficier. De manière plus générale, nous avons gardé de bons contacts avec la majeure partie des personnes interrogées, certaines venant même participer comme intervenants à des cours que nous donnons.

### 4.5.11.3 La saturation

Après un certain temps, apparaît un phénomène de saturation. Il est atteint lorsque plus aucun élément nouveau ne peut être révélé. C'est le pendant pour une enquête qualitative de la représentativité des méthodes statistiques. La durée de la recherche, étalée sur trois années, la fréquence des entretiens, conversations, assistance aux réunions, ont permis d'atteindre un stade à partir duquel nous avons clairement senti que nous étions arrivés à saturation en matière de collecte de données. Cela est vrai pour certains aspects de la recherche, mais pas vraiment pour l'étude du processus, qui reste en cours de construction, avec des évolutions quasi quotidiennes poussant les membres à réagir, anticiper et changer de comportement de manière assez fréquente.

### 4.5.11.4 La cohérence interne

« L'analyse finale doit déboucher sur un panoramique cohérent » (p 117). Nous avons essayé de fournir un aperçu le plus clair possible de l'étude de cas réalisé, au risque de tomber dans une présentation un peu fastidieuse comme certains lecteurs nous l'ont fait remarquer. Nous avons fait ce choix dans le but de permettre au lecteur de développer sa propre interprétation du cas en fonction des éléments mentionnés et de proposer ensuite notre compréhension et interprétation personnelle.

### 4.5.11.5 La confirmation externe

Le jugement et l'acceptation de la communauté scientifique constituent les dernières dimensions d'une recherche qualitative.

**Tableau 4.12 : Les critères de validité d'une recherche qualitative (Adapté d'après Wacheux, 1997)**

Dimension	But	Eléments de la recherche
Acceptation interne	Se faire accepter par les acteurs du terrain, sans induire de modifications dans les comportements observés.	3 années de recherche. Entretiens téléphoniques hebdomadaires, bureaux ouverts en permanence au chercheur.
Complétude	Les informations fournies doivent être complètes et cohérentes, permettre une interprétation globale	Description du contexte interne et externe ample, détaillée et structurée chronologiquement, basée sur de multiples

	de la situation décrite.	source de données et appuyer sur la triangulation des données.  Nous avons essayé de fournir autant d'éléments que possible dans les annexes pour maintenir une continuité entre présentation des faits et interprétations.
Saturation	Plus aucun élément nouveau ne peut être révélé	3 années de recherche sur le cas – L'interprétation globale du cas semble stable même si la démarche encore en construction limite les conclusions définitives.
Cohérence interne	L'analyse finale doit déboucher sur un panoramique cohérent	L'interprétation globale du cas essaie de d'identifier des éléments de cohérence en s'appuyant sur plusieurs cadres théoriques.
Confirmation externe	Acceptation par la communauté scientifique.	Elle est ici faible : nous avons essayé de proposer une description sommaire des organisations similaires à Yamana (FLA, WRC, ETI...) pour essayer de dépasser les limites de l'étude de cas unique.

## CONCLUSION DU CHAPITRE 4 : UN POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE CONSTRUCTIVISTE MODERE ET UNE METHODOLOGIE QUALITATIVE POUR L'ETUDE DU FONCTIONNEMENT DES ONG

Du fait du caractère récent de la discipline, différents positionnements épistémologiques et méthodologies cohabitent au sein des sciences de gestion. Le chercheur en thèse est à la fois obligé d'effectuer un choix et de le justifier, sous peine de reproduire un schéma dont il ne saisit pas la portée et les implications, tout en évitant de sombrer dans des développements trop longs. Nous avons estimé que la tendance récente relevée par (Charmillot, Dayer, 2007) réduisant les questions épistémologiques à de simples choix méthodologiques, était dommageable pour la thèse. Si le positivisme et la recherche de régularités empiriques obéissant à des lois mathématiques, issues des prestigieuses sciences naturelles, ont pu constituer un modèle de référence particulièrement attirant pour une discipline naissante comme la gestion en quête de légitimité, l'utilisation de cette démarche en sciences humaines reste marquée par de sérieuses apories. Si les déterminismes sociaux, biologiques, culturels existent, leur mise à jour au sein des phénomènes organisationnels ne suffit pas à produire d'explication ou de compréhension satisfaisante englobant la complexité des processus socio-humains. Une telle démarche aboutit à naturaliser les constructions sociales entre acteurs sous-jacentes à ces phénomènes et de masquer ainsi les intérêts que les hommes auraient à les changer (Habermas, 1976). Ce type d'approche marque même pour certains une forme de régression par rapport à l'exigence initiale de réflexivité dont les sciences humaines étaient porteuses à leur origine (Haber, 2001).

Pour autant il ne faut pas tomber dans les croisades anti positivistes en se réfugiant dans la multiplicité des approches constructivistes, d'autant plus que la distance séparant deux approches constructivistes entre elles est parfois plus grande qu'entre un positionnement positiviste et constructiviste.

Le positionnement constructiviste modéré retenu ici considère que les déterminismes sociaux, culturels et biologiques existent et pèsent en partie sur le comportement des individus. Mais les déterminismes sociaux qui pèsent sur l'action des individus et des organisations sont en bonne partie le produit de l'action de ces individus. La double herméneutique théorie pratique est ici plus que jamais à l'œuvre : la mise à jour de régularités empiriques ne suffit pas à produire les significations que les hommes attachent à

leurs actions. Le chercheur en recherche qualitative insiste sur le poids du contexte, des institutions, et de l'environnement dans la richesse des logiques observées. Cette complexité des phénomènes observés et l'interprétation qui en résulte est difficilement saisissable par des cadres théoriques nets et précis. La connaissance qualitative produite par le chercheur est partielle, faillible et non suprême, elle est influencée par sa personnalité et son parcours, sans pour autant résulter d'un acte divinatoire. Plutôt que de chercher à les dissimuler, à en amoindrir la portée ou à en nier l'existence, il doit s'efforcer de les expliciter, d'en prendre conscience pour essayer de positionner les intérêts de connaissance auxquels il se réfère et à laquelle toute recherche se réfère en s'engageant sur ce qu'elle estime utile de savoir sur le monde. Les questions et la problématique auxquelles le chercheur entend répondre, se sont formées progressivement au cours de la recherche et de l'interaction avec les acteurs de terrain, en partant des problèmes concrets rencontrés par les acteurs tout en s'en dégageant en partie, en insistant sur la compréhension des phénomènes de manière large et ouverte.

Cependant, le chercheur se doit de garder une certaine distance critique vis-à-vis de sa recherche, et même si cette distance oscille tout au long de la recherche, le savant n'est pas le politique : il doit se garder de tomber dans le terrorisme intellectuel de guerriers en chambre et la proximité complice avec son objet de recherche. Si la connaissance critique est constitutive de tout travail de recherche, l'autosatisfaction de se trouver du bon côté ou la réappropriation de la critique en connaissance performative restent les dangers principaux qui menacent le chercheur (Fournier, Grey, 2000).

Pour la suite de la thèse nous avons essayé d'éclairer le contexte général de la thèse, de la manière la plus riche et détaillée, ainsi que les dimensions politiques du fonctionnement des ONG liées aux finalités réformistes des associations (Ferraton, 2007). Nous ne positionnons pas notre intérêt de recherche comme émancipatoire mais cherchons plutôt à éclairer l'action de ceux qui visent ce type de finalités, ici les membres d'une ONG. L'étude de cas unique du processus de responsabilisation de la filière textile, à travers une méthodologie qualitative contextualisée et longitudinale du changement, nous a semblé le format le plus adapté à l'étude approfondie de cette approche globale de la filière textile, la première<sup>239</sup> en France. Les analyses que nous faisons ensuite de ce cas s'appuie sur un certain nombre d'influences théoriques que nous mobilisons de manière instrumentale et dynamique, plutôt qu'à partir d'un cadre théorique figé.

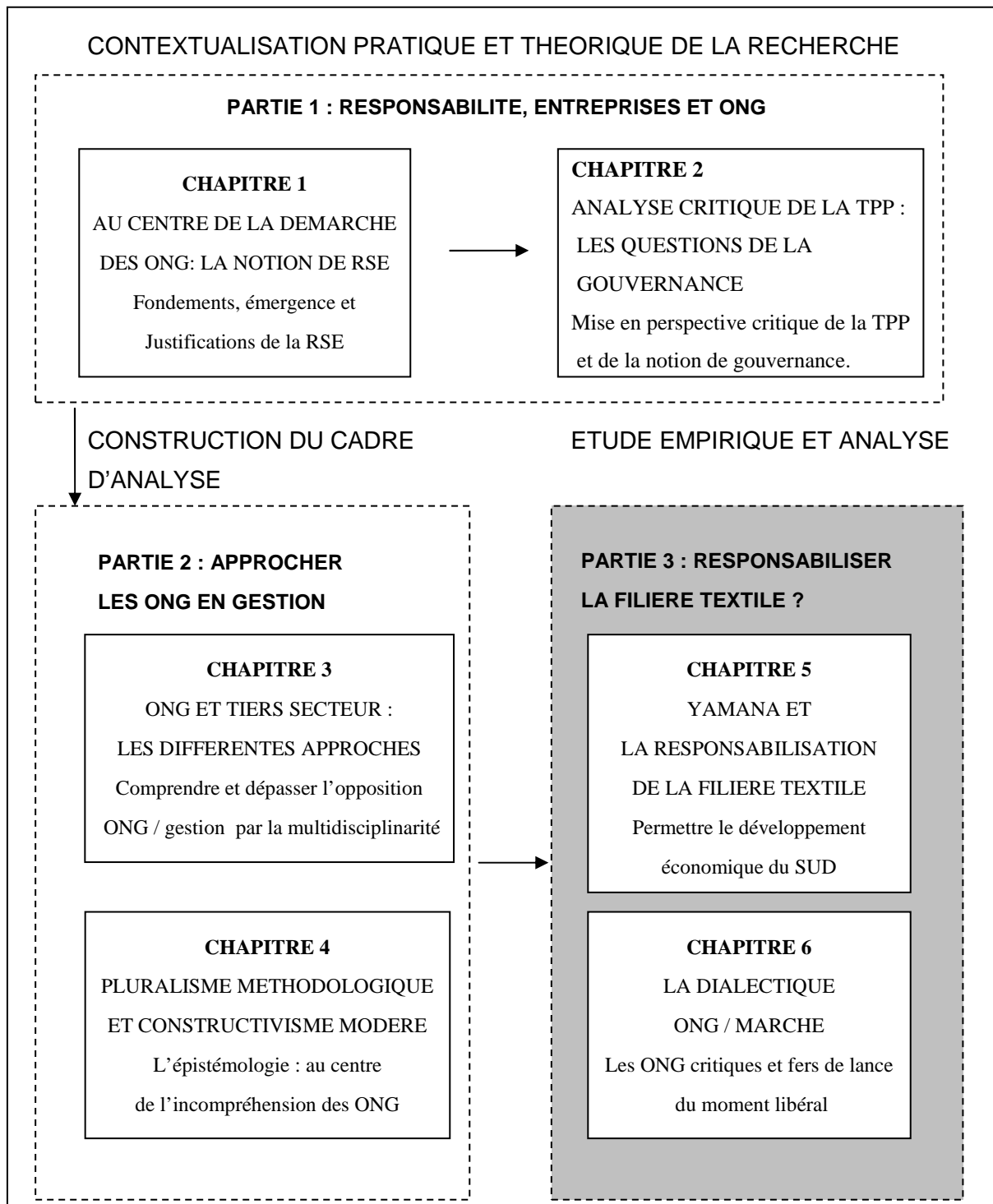
---

<sup>239</sup> A l'exception de l'initiative de l'entreprise publique Dagrís, récemment privatisée, qui avait développé une approche filière intégrée du coton en Afrique : voir Olivier Piot, 2007, Paris brade le coton subsaharien, *Le Monde Diplomatique*, Septembre 2007, pp 18-19.



**PARTIE 3 :  
RESPONSABILISER  
LA FILIERE TEXTILE ?  
ETUDE DE CAS ET ANALYSE**

**Figure 5.1 : positionnement de la troisième partie**



## 5 Chapitre 5 : Yamana : Du commerce équitable du tapis d'orient à une approche de labellisation de l'ensemble de la filière textile

Résumé :

L'objet de ce chapitre est de restituer l'étude de cas de l'ONG Yamana à travers un exposé longitudinal et conceptualisé de son émergence et de son développement. Il s'agit donc de présenter les éléments qui nous paraissent constitutifs d'un processus de responsabilisation de la filière textile (approche filière).

Nous examinons les stratégies mises en place par les acteurs et l'influence des pressions institutionnelles qui s'exercent sur les membres de Yamana.

L'étude empirique de ce chapitre vise à répondre, au moins en partie, à plusieurs questions :

- Comment se déroule un processus de responsabilisation de la filière textile ?
- Quelles sont les pressions institutionnelles qui s'exercent sur l'action des acteurs ?
- Comment se construisent de telles pressions ?
- Quelles sont les stratégies suivies par les acteurs pour concilier contraintes contextuelles et objectifs fixés ?

Pour discuter de ces questions, le chapitre est structuré autour de deux parties principales.

Tout d'abord, nous présentons les contextes externe et interne de Yamana. Le contexte institutionnel d'émergence des mécanismes de certification privée similaires aux Etats-Unis (FLA, WRC, FSC) permet de mieux comprendre comment Yamana a pu émerger au sein du cadre institutionnel européen. Nous abordons ensuite les enjeux (sociaux et environnementaux) de la filière textile en matière de RSE et de Développement Durable, tels qu'identifiés par les membres de Yamana, ainsi que le champ organisationnel au sein duquel Yamana s'est insérée.

Ensuite, nous effectuons une étude longitudinale processuelle de la construction de cette approche filière à partir des deux principaux projets menés par Yamana :

- le projet STEP (commerce équitable du tapis d'orient)
- le projet Fibre Citoyenne de labellisation de l'ensemble de la filière textile.

Cette approche dynamique vise à comprendre comment s'instaurent les pressions institutionnelles qui s'exercent sur Yamana. Les tentatives d'instrumentalisation de la démarche Fibre Citoyenne par les acteurs dominants de la filière textile illustrent les limites potentielles de l'action de l'ONG et permettent de saisir les contraintes propres à une telle démarche.

## INTRODUCTION : RESPONSABILISER LES PRATIQUES D'ENTREPRISES ?

Yamana est une association de type ONG de développement. Depuis sa création à Lille en 1999, elle a mené plusieurs projets de front : la promotion d'un label de commerce équitable (reprise du label suisse STEP) pour le tapis d'orient, un projet de développement en Afghanistan et, plus récemment, le projet fibre Citoyenne visant à aider à la responsabilisation de l'ensemble des pratiques des acteurs de la filière textile. Industrie de main d'œuvre par excellence, cette filière fait l'objet de nombreux questionnements de natures sociales et environnementales. Ses délocalisations progressives vers les pays d'Asie du Sud-Est, dont le développement économique passe par la mise à disposition<sup>240</sup> de leur population aux investissements étrangers, y ont exacerbé les enjeux de RSE / DD. Les conditions de travail ont été continuellement critiquées par différents syndicats et ONG à travers la planète : travail forcé, interdiction des syndicats de travailleurs, travail des enfants ou cadences infernales sont fréquents. Sur le plan environnemental, l'industrie textile est une des plus consommatrices en ressources (eau, énergie) mais aussi en utilisation et rejets de substances nocives (25% des pesticides mondiaux sont utilisés pour la culture du coton). Tout cela menace à la fois la santé des travailleurs et des utilisateurs des produits fabriqués. Ces problématiques de RSE sont parfois qualifiées d'externalités négatives produites par les entreprises.

Si ce constat est presque unanimement partagé par les acteurs professionnels du secteur, les avis divergent sur la prise en compte et les modalités de traitement de tous ces problèmes. L'éclatement de la filière textile rend la transparence et le suivi de l'ensemble du processus de fabrication difficile. Le déséquilibre des rapports entre les différents acteurs ne facilite pas la prise en charge collective des externalités produites. Du fait de la complicité des Etats dans lesquels les entreprises sont implantées, ou de leur manque de moyens pour résoudre les problèmes, d'autres acteurs ont essayé d'intervenir. Depuis longtemps, la plupart des syndicats se sont efforcés d'agir en fonction de leurs moyens, mais sans résultats toujours probants. Plus récemment les ONG se sont saisies de ces thématiques et ont tâché d'apporter leurs réponses. Face à l'échec des premières tentatives de réglementation et d'accords internationaux globaux au début des années 80, les ONG se sont ensuite tournées directement vers les entreprises pour responsabiliser leurs pratiques. Les premières

---

<sup>240</sup> « Le Cambodge anticipe en baissant les salaires de nuit, », Le Monde 10/06/07

initiatives de certification privée dans le secteur textile ont vu le jour au début des années 90 avec le soutien de l'administration Clinton et la création de la FLA par le biais de l'ONG SAI (Bartley, 2003). Progressivement, des initiatives du même ordre sont apparues dans d'autres pays : ETI (Ethical Trading Initiative) en Angleterre, FWF (Fair Wear Foundation) aux Pays bas, WRC aux Etats-Unis (Worker Rights Consortium). En France, la tentative du collectif « éthique sur étiquette » de se saisir de ces problématiques a échoué.

En Juillet 2005, Yamana a lancé le programme Fibre Citoyenne qui vise à responsabiliser les pratiques de la filière textile en matière sociale et environnementale. Nous présentons ici le contexte externe et interne au sein duquel Yamana évolue.

Une question de recherche centrale guidera notre analyse : comment Yamana s'organise pour responsabiliser les pratiques de la filière ?

Nom de l'association	YAMANA
Siège social	81, bis rue gantois 59000 LILLE Locaux de l'APES (Assemblée Permanente de l'Economie Solidaire)
Nombres de salariés	8
Statut	ONG de développement
Métiers	Labellisation « citoyenne » de la filière textile
Budget annuel 2006	630 000 € (75 % public, 25 % cotisations des membres)

## 5.1 Le contexte externe de Yamana

### 5.1.1 Le contexte d'émergence des mécanismes privés de certification 241

C'est dans un contexte de désengagement de l'Etat de ses fonctions traditionnelles (Bartley, 2003) que les ONG se sont saisies des questions de régulation des normes sociales et environnementales des entreprises dans l'industrie forestière et le secteur textile à la fin des années 1980 et au début des années 1990 aux Etats-Unis.

Plus précisément, Bartley (2003) identifie une conjonction entre 3 éléments :

- des campagnes de dénonciations publiques des mauvaises pratiques des firmes multinationales de la part des ONG ;
- une sensibilisation des consommateurs – citoyens à ces campagnes de dénonciation (boycott) ;
- un contexte institutionnel néolibéral privilégiant les réponses de marché au détriment de l'intervention des pouvoirs publics.

L'administration Clinton de l'époque n'avait plus les moyens financiers de mener une politique ambitieuse. Elle a favorisé, par défaut, le développement de codes de conduite privés, dans les secteurs forestier (FSC) et textile (FLA). A peu près au même moment, en Europe, grâce à la collaboration entre l'administration Clinton et la confédération des syndicats européens<sup>242</sup> (CES), des initiatives semblables commencent à apparaître. Les premiers travaux sur ces questions voient le jour, au même moment, à la Commission

---

<sup>241</sup> C'est en lisant l'article de Bartley (2003) que nous avons senti que le contexte européen apparaissait, en de nombreux points, semblable à celui décrit par Bartley aux Etats-Unis au début de l'administration Clinton. Bartley a tenté d'expliquer comment les mécanismes de certification privés avaient émergé aux Etats-Unis en s'appuyant sur une approche comparative historique des secteurs de l'industrie forestière et textile, en examinant attentivement les premiers développements de ces mouvements et les chemins non suivis (roads not taken). Les campagnes orchestrées par les mouvements sociaux et le contexte institutionnel néolibéral ont mené selon Bartley à l'émergence de ces formes de régulation.

<sup>242</sup> Entretien réalisé avec Patrick Itschert, Secrétaire Général Fédération Syndicale Européenne, Textile Habillement et Cuir et Martine Roy, Secrétaire Nationale Fédération Hacuitem (Habillement Cuir Textile) CFDT.

Européenne : car les délocalisations massives en Asie du Sud-Est posent un certain nombre de problèmes. Le collectif de l'éthique sur étiquette voit le jour en France en 1995. Il rassemble plus d'une cinquantaine d'associations de consommateurs, syndicats et ONG par le biais de P. Errard mandaté par Artisans du Monde. La démarche suivie est semblable à celle des collectifs décrits par Bartley (2003) aux Etats-Unis au début des années 1990. De telles associations commencent par solliciter directement des responsables d'entreprise pour leur faire reconnaître les responsabilités de leurs sous-traitants en matière de conditions de travail et de respect de l'environnement. Dès lors qu'ils refusent, des campagnes publiques de dénonciation sont orchestrées en ciblant les pratiques des distributeurs. De 1997 à 2002, le Collectif Ethique sur Etiquette collabore avec une enseigne de la grande distribution pour développer de meilleurs comportements par la mise en place de mécanismes privés de certification.

### **5.1.2 La filière textile<sup>243</sup>**

La filière textile a connu de profondes mutations ces dernières décennies, avec une accélération récente. Industrie de main d'œuvre par excellence, sa constante quasi structurelle a été la course aux coûts les plus bas. L'instauration de quotas<sup>244</sup>, ces dernières années, par l'Union Européenne, après la fin des accords multifibres (AMF) intervenue le 1<sup>er</sup> janvier 2005, n'a pu ralentir le mouvement. Au contraire, les distributeurs ont opéré un détournement de quotas en s'approvisionnant dans d'autres pays d'Asie<sup>245</sup>.

La filière textile se caractérise par une multiplicité d'acteurs dispersés géographiquement. Certains la qualifient de vaste nébuleuse. Aucune entreprise du secteur textile ne maîtrise en propre l'ensemble des processus de fabrication.

---

<sup>243</sup> Pour plus de détails sur la filière textile le lecteur pourra se référer aux annexes 10 et 11.

<sup>244</sup> Le Monde 10/06/07

<sup>245</sup> Le monde 9 Novembre 2006





**Distribution**    **Confection**    **Ennoblement**    **Tissage**    **Filature**    **Matières premières**

(Source : Photos incluses dans une présentation power point utilisée par les membres de Yamana)



(Source : D'après une présentation Power point utilisée par Yamana pour présenter sa démarche)

Tout d'abord, on constate un éclatement entre plusieurs niveaux d'élaboration du produit (matière première du coton, filature, tissage, ennoblement, confection, distribution), ce qui conduit à des cascades de fournisseurs. Une grande partie de ces derniers sont situés dans des secteurs « informels », c'est-à-dire sans organisation officielle de l'activité : les commandes se font oralement, il n'y a pas de contrats de travail. Du fait, les contrôles sont délicats à mener.

Par ailleurs, le secteur textile se divise en deux composantes principales qui diffèrent assez nettement en matière de structuration, notamment pour l'approvisionnement et la localisation des fabricants :

- Les vêtements pour professionnels
- Les vêtements pour particuliers

Sur le marché des vêtements professionnels, une bonne partie de la production est encore réalisée hors pays d'Asie du Sud Est, en Europe et dans les pays du Maghreb. C'est dans ce secteur des vêtements pour professionnels que Yamana a concentré au départ ses efforts. Elle s'est appuyée sur le levier de la commande publique : entreprises publiques, collectivités locales...). Elle a basé sa démarche sur une décision de la CJCE<sup>246</sup> de développer son programme Fibre Citoyenne et d'aider aussi bien les acteurs publics à rédiger des appels d'offre que les entreprises à y répondre. Toutes filières confondues, l'acquisition de biens et services par les autorités publiques, en 2000, représentait ainsi plus de 14 % du PIB de l'Union Européenne<sup>247</sup>.

Sur le marché des vêtements grand public, la majorité de la production est réalisée en Asie du Sud Est. Ce secteur est très différent : les distributeurs en sont les acteurs incontournables et ils y occupent une position de domination, tout particulièrement en France (Jacquiau, 2000). Cette domination est particulièrement préjudiciable au reste des acteurs de la filière textile. Les membres de Yamana souhaitent s'appuyer sur le « levier » des vêtements d'enfants pour étendre leur label à l'ensemble de la filière. Les vêtements destinés aux enfants sont considérés comme des produits où les thématiques sociales et environnementales sont prises en compte lors de l'acte d'achat :

« Les vêtements pour enfants sont un bon point d'entrée pour nous : l'image de l'enfant est quelque chose de sensible au niveau du grand public. Quoi de mieux que l'enfant et sa santé pour toucher le public. Pour l'instant nous n'avons pas réussi à faire rentrer de distributeurs dans notre programme. Certains sont à la recherche de partenariats avec des ONG plus renommées du style WWF tandis que d'autres ont hésité à adhérer. Le problème pour les

---

<sup>246</sup> La Cour de Justice des Communautés Européennes, De Schutter, O., Corporate Social Responsibility – European Style, [http://www.fidh.org/IMG/pdf/corporate\\_odeschutter2006a.pdf](http://www.fidh.org/IMG/pdf/corporate_odeschutter2006a.pdf) . Décision qui reconnaît le droit d'inclure dans les appels d'offre des marchés publics des clauses non économiques (RSE / DD) Case C-31/87, Beentjes, [1988] ECR 4635 ; Case C-255/98, Commission v. France, [2000] ECR I-7445 ; Case C-513/99, Concordia Bus Finland, [2002] ECR I-XXX ; Case C-448/01, EVN AG and Wienstrom GmbH, [2003] ECR I-XXX

<sup>247</sup> Single Market News, March 2000, cité par P. Lefèvre « Les considérations sociales et environnementales dans les marchés publics européens » Journal des tribunaux – Droit Européen, (2000) art. 45.

distributeurs c'est l'ampleur de la tâche : cela correspond à plusieurs centaines de fournisseurs et de références produits. Si les directions générales et marketing sont plutôt d'accord sur l'idée, les directions achats et logistique sont tétanisées et freinent des deux pieds ». Hélène Sarfati-Leduc.

### **5.1.3 Les enjeux et le contexte légal de la filière textile**

Les membres de Yamana se sont appuyés sur différentes études et sources documentaires pour identifier les principaux enjeux sociaux et environnementaux de la filière textile. Nous les décrivons ici tels qu'ils les présentent et se les représentent.

Pour ce faire, nous avons combinés des éléments des présentations utilisés par Yamana ainsi que des éléments provenant des entretiens avec ses membres. Nous souhaitons permettre au lecteur de se faire sa propre idée.

#### **5.1.3.1 Les enjeux environnementaux**

La culture du coton (voir annexes 11 pour plus de détails) est une des plus polluantes (25 % des pesticides mondiaux utilisés) et des plus consommatrices de ressources, notamment en eau. Les membres de Yamana connaissent bien la situation, ils ont pu observer sur le terrain (en Inde) les ravages de cette culture, particulièrement en termes de bilan écologique et sanitaire. Des pesticides aussi toxiques que le DDT ou l'agent orange sont encore utilisés aujourd'hui. Ce sont les moins chers et il y a des stocks importants à finir. Les pesticides utilisés sont fréquemment retrouvés dans les aliments dont se nourrissent les populations locales. Au Guatemala, les femmes vivant à proximité des champs de coton ont dans leur lait maternel de doses parfois 25 fois supérieures à celles qui semblent acceptables pour l'OMS (voir annexes 11 : la filière textile).

L'entrée en vigueur progressive de la réglementation REACH<sup>248</sup> à partir du 1<sup>er</sup> juin 2007

---

<sup>248</sup> Registration, evaluation and authorisation of chemical substances (REACH) : est un règlement du Parlement européen et du Conseil, du 18 décembre 2006 (n° 1907/2006), qui modernise la législation européenne en matière de substances chimiques, et met en place un système intégré unique d'enregistrement, d'évaluation et d'autorisation des substances chimiques dans l'Union européenne. Son objectif est d'améliorer la protection de la santé humaine et de l'environnement tout en maintenant la compétitivité et en renforçant l'esprit d'innovation de l'industrie chimique européenne.

constitue un levier sur lequel Yamana entend bien s'appuyer pour développer son programme.

### 5.1.3.2 Les enjeux sociaux

Ils sont bien connus des principaux acteurs de l'industrie textile. De nombreuses études ont été effectuées sur le sujet : audits sociaux, rapports des syndicats présents sur place ou surveillance des ONG. Les enjeux de la filière se rapportent aux droits humains fondamentaux basés sur les principales conventions internationales (OIT, Convention des Nations Unies) : le travail forcé, souvent organisé avec la complicité des Etats, les discriminations, les conditions de travail et de sécurité, l'encadrement du travail des enfants et leur accès à la scolarisation, la liberté syndicale et les négociations collectives.

Les entreprises qui adhèrent au programme Fibre Citoyenne doivent respecter les règles suivantes :

- 1- En direction des fournisseurs et sous-traitants : formation, coopération de long terme, diffusion de la « bonne parole » pour les engager à suivre le programme.
- 2- Pour les salariés : ensemble de droits sociaux fondamentaux définis par l'OIT (dont hygiène, sécurité, rémunération, horaires de travail...), formation.
- 3- Pour la production : traçabilité, vérifications et contrôles continus.
- 4- Pour l'environnement (naturel, politique et social) : respect de l'écosystème, limitation des dépenses énergétiques, intégration de l'entreprise aux programmes de développement régionaux
- 5- Pour le consommateur : produit « respectueux » bénéficiant d'une signalétique de différenciation.

**Tableau 5.1 Récapitulatif des principaux enjeux identifiés par Yamana dans le secteur textile :**

<b>Pour la santé</b>	Les colorants utilisés sont dangereux pour la santé de ceux qui fabriquent les produits et de ceux qui les portent (Campagne UIT /FET /IFTH en octobre 2004 : 20 % des tests ne respectent pas la norme légale, le seuil de résidus de produits chimiques en contact avec la peau). Il faut veiller au choix des colorants (les plus toxiques sont souvent les moins chers), au respect des procédés de teinture, à un blanchiment exempt de chlore, un finissage pauvre en formaldéhyde, de produits exempts de pesticides, métaux lourds et autres produits potentiellement cancérigènes.
<b>Enjeux pour</b>	Consommation d'eau et de pesticides extrême pour la culture du coton et l'ennoblissement. Importants rejets dans l'eau (conséquences sanitaires) et dans

<b>l'environnement</b>	l'atmosphère, impacts négatifs sur la biodiversité. Production et gestion des déchets. (voir annexes 11 et 15 pour plus de détails).
<b>Enjeux sociaux</b>	Les droits humains fondamentaux qui se réfèrent aux principes de base des principales conventions : OIT, Déclaration universelles des droits de l'Homme, Convention des Nations unies. Egalité et non discrimination (rémunérations, avantages), travail forcé et conditions de travail, encadrement du travail des enfants et accès à la scolarisation, liberté syndicale et négociation collective.

Les changements préconisés sur une partie de la filière (augmenter les rémunérations, changer les produits chimiques, modifier les conditions de production) peuvent en outre avoir des effets d'ensemble (généralisation). Il faut vérifier en permanence que les mesures préconisées sont bien suivies des effets attendus. Les mesures ponctuelles de type audit social traditionnel sont insuffisantes pour arriver aux fins que vise Yamana. Les enjeux pour Yamana consistent à s'organiser de manière à pouvoir s'attaquer à ces problèmes sur l'ensemble de la filière. (Pour plus de détails voir les annexes 10 et 11). La tâche n'est pas facile car l'ONG intervient au sein d'un secteur sensible où le poids des relations économiques et politiques entre les différents acteurs est présent en arrière plan. Yamana essaie de faire le lien entre :

- Les producteurs du Sud
- Les donneurs d'ordre et consommateurs du Nord.

### 5.1.3.3 Le contexte légal

La démarche de Fibre Citoyenne s'appuie au départ sur le levier des marchés publics : le programme doit beaucoup à un événement survenu en 2003. En fin 2003 se conclut l'épilogue d'une longue procédure juridique opposant la Commission des Communautés Européennes à la France. La région Nord Pas de Calais avait introduit le but de lutter contre le chômage local dans les clauses de ses contrats d'attribution des marchés de construction et de maintenance des bâtiments scolaires. Pour la Commission, cette clause spécifique contrevenait à la règle qui veut que seuls des critères économiques décident de l'attribution des marchés<sup>249</sup>. La Cour de Justice de Communautés Européennes<sup>250</sup> tranche en 2003 et reconnaît aux autorités publiques le droit d'inclure dans les appels d'offre des marchés

<sup>249</sup> Pour plus de détails on se référera à l'article de : De Schutter, O., 2006. « CSR : european style » Une version partielle est disponible : [http://www.fidh.org/IMG/pdf/corporate\\_odeschutter2006a.pdf](http://www.fidh.org/IMG/pdf/corporate_odeschutter2006a.pdf).

<sup>250</sup> Case C-31/87, Beentjes, [1988] ECR 4635 ; Case C-255/98, Commission v. France, [2000] ECR I-7445 ; Case C-513/99, Concordia Bus Finland, [2002] ECR I-XXX ; Case C-448/01, EVN AG and Wienstrom GmbH, [2003] ECR I-XXX.

publics des clauses non économiques sans qu'elles soient assimilées à des barrières non tarifaires aux échanges. Cette décision, reprise dans la directive 2004/18/CE<sup>251</sup> du Parlement Européen, a des répercussions considérables puisqu'elle permet aux entreprises publiques et aux collectivités d'inclure des clauses sociales et environnementales dans leurs appels d'offres. Il reste alors à définir les modalités pratiques d'insertion de ce type de clauses dans les contrats rédigés par les collectivités locales ainsi que les modalités d'ajustement des entreprises répondant aux appels d'offre correspondants. Cette décision crée, en quelque sorte, un nouveau « marché » pour des organisations comme Yamana qui vont pouvoir dorénavant<sup>252</sup> :

- conseiller les collectivités locales dans la rédaction des appels d'offre pour insérer ce type de clauses
- conseiller les entreprises pour une réponse appropriée qui respecte en même temps la législation en vigueur.

#### **5.1.4 Les principaux acteurs dans le secteur textile**

Si la démarche de Yamana est innovante, elle s'insère dans le contexte particulier de la filière textile où les divers acteurs présents entendent défendre au mieux leurs intérêts et leurs positions établies. Les réactions mitigées de certains acteurs lors du lancement du programme Fibre Citoyenne en témoignent. Quelques-uns se lancent même dans des initiatives concurrentes :

*« Notre arrivée n'a pas fait plaisir à tout le monde, même si dans la grande majorité des cas les gens sont contents de travailler avec nous. Les entreprises sont contentes de pouvoir enfin mettre en pratique le développement durable au sein de leurs entreprises. »* (Un membre de Yamana).

Le secteur dans lequel intervient Yamana est sensible. Selon ses membres, une partie des informations recueillies par les référents sont considérées comme « *potentiellement explosives* » :

---

<sup>251</sup> La directive 2004/18/CE du Parlement Européen et du conseil du 31 Mars 2004 relative à la coordination des procédures de passation des marchés publics de travaux, de fournitures et de services, Journal officiel n ° L 134 du 30/04/2004, p. 0114-0240.

<sup>252</sup> Un responsable du MEDD nous a expliqué que la simultanéité de ces deux actions pourraient poser problème à terme, notamment en regard du code d'attribution des marchés publics.

*« Certaines entreprises sont dans une position inconfortables aujourd'hui : elles ont beaucoup communiqué sur le développement durable sans réellement aligner leurs actes sur leurs discours. Nous avons une entreprise qui communique en mettant en avant la défense de l'emploi local et qui a délocalisé plus des trois quarts de sa production. Le pire c'est que la presse locale est au courant mais ne réagit pas »* (Un membre de Yamana)

Le caractère confidentiel des données fournies à Yamana par les entreprises pose problème. Par exemple, les négociations pour obtenir leur liste de fournisseurs sont parfois serrées. Elles ont pu donner lieu à des scènes ubuesques<sup>253</sup>. Les réticences des entreprises à communiquer cette liste sont liées en partie aux caractéristiques du secteur : *« Les entreprises cherchent des fournisseurs pas chers, de qualité, livrant dans les temps. Une fois qu'elles les ont trouvés, elles cherchent à garder leurs fournisseurs pour elles »* (Un membre de Yamana). Les problèmes de ce type ont entraîné le refus de coopérer de plusieurs entreprises:

*« Certains interlocuteurs nous ont ri au nez en nous demandant si nous ne souhaitions pas avoir aussi les secrets de fabrication de l'entreprise. C'est vrai qu'au départ ça a été difficile de se procurer ces listes. Maintenant que la démarche prend de l'ampleur, nos contacts dans les entreprises sont beaucoup plus faciles. Avec les acheteurs qui ont adhéré au programme, les entreprises n'ont pas le choix, de toute façon, si elles veulent avoir accès au marché. Ça ne les dérange pas vraiment, du moment que les conditions sont les mêmes pour tous. Dans ce cas, la plupart se prêtent facilement au jeu »* (Frédéric Fournier).

Cette condition, posée aux entreprises, de transmettre la liste de leurs fournisseurs préalablement à l'entrée dans le programme Fibre Citoyenne, est un bon indicateur de leur degré d'ouverture et de collaboration. Jusqu'ici, Yamana a fait l'objet de peu de tentatives d'instrumentalisation de la part d'entreprises en quête d'ONG pour redorer leur image, le greenwashing<sup>254</sup>.

L'approche que Yamana défend vise à rétablir un certain équilibre entre les relations régissant les acteurs de la filière textile. Si cette démarche tend naturellement à fédérer les acteurs qui se trouvent dans la situation la moins favorable, à l'opposé les acteurs en position de force tendent à freiner ou à s'opposer. Yamana doit toujours jouer habilement de ses

---

<sup>253</sup> Lors du CCVV de décembre 2006 par exemple un des référents a reçu par SMS, cinq minutes avant la présentation du rapport sur l'entreprise, la répartition des fournisseurs par pays.

<sup>254</sup> Terme anglophone pouvant être traduit par « verdissement d'image ». Il est utilisé par les groupes de pression environnementaux pour désigner les efforts de communication des entreprises sur leurs avancées en termes de développement durable, avancées qui ne sont pas accompagnés d'action véritable. Le dictionnaire Oxford le définit comme « la désinformation disséminée par une organisation afin de donner une image

relations avec ses partenaires institutionnels pour faire avancer son projet. Il est dès lors important de comprendre le champ organisationnel au sens large de Yamana. Pour mieux appréhender le contexte au sein duquel Yamana intervient, nous avons jugé important de la décrire au sein de son champ organisationnel et institutionnel.

### **5.1.5 Le secteur des ONG de développement (durable)**

Il est assez difficile de déterminer précisément à quelle catégorie d'organisation Yamana appartient. Statutairement, c'est une ONG de développement (créée en 1999) qui s'est emparée des thématiques de Développement Durable, au moment de leur émergence, c'est-à-dire au début des années 2000. Elle s'est comportée alors comme de nombreuses ONG de développement (Ryfman, 2004). Yamana peut être considérée comme appartenant à la fois au secteur traditionnel de ces ONG, mais aussi à celles liées au développement durable. Son appartenance à la catégorie des ONG de développement se déduit assez facilement de l'ensemble des références qui jalonnent les discours de ses membres. Celles-ci correspondent nettement aux discours dominants relevés dans le champ du développement par les anthropologues (Grillo, 1997) : les références au local, au Sud et aux partenaires (les partenaires locaux ici) sont omniprésentes. Ces éléments constituent les bases incontournables pour pratiquer et penser le développement. Elles sont identifiées comme les manières appropriées et légitimes de faire du développement dans les langages dominants du champ (Grillo, 1997 : p 12).

Dans le secteur des ONG de Développement Durable, assez récent en France, il est plus difficile de relever les références incontournables que les acteurs sont censés mentionner pour être considérés comme légitimes. Le « rapport Brundtland », la « charte de l'ONU », les conventions de l'OIT semblent constituer une partie de ces références. Mais elles varient en fonction de la catégorie d'acteurs considérés. Positionnée entre le secteur public (agence gouvernementale de type ADEME) et le secteur privé (type cabinets de conseil en développement durable), Yamana propose ses services à une multiplicité d'acteurs (entreprises, collectivités territoriales, pouvoirs publics...) afin de promouvoir les thématiques de RSE et de Développement Durable. Les actions de ces ONG sont parfois assez proches des actions de type politiques publiques que des agences gouvernementales



seraient susceptible de mener<sup>255</sup>.

Ce secteur correspond plus ou moins à celui qui a émergé depuis quelques années, outre atlantique, à partir du tiers secteur. Les activités ont fortement évolué ces vingt dernières années (Salamon, 1999). Aux Etats Unis, la part des revenus commerciaux dans le financement de ce type d'organisation est passée de 36 % en 1980 à 54 % en 1996 (Salamon, 1999). En France, le champ des organisations du tiers secteur a été initialement moins développé (Archambault, 1996), avec des clivages plus marqués par rapport au champ du secteur profitable. Contrairement à une croyance largement répandue, la part du PIB que les pouvoirs publics accordent au financement des ONG en France est largement inférieure à celle des autres pays, Etats-Unis compris (Ryfman, 2004 : p 41).

Du fait de la nouveauté du secteur, très peu de données économiques sont disponibles. Au niveau national, Yamana est à notre connaissance la seule ONG qui propose une approche de labellisation englobant l'ensemble d'une filière (Textile ici). Les autres organisations s'offrent le plus souvent de labelliser ou de certifier une partie de la filière, comme la culture du coton bio<sup>256</sup>. Au niveau européen et mondial, nous avons pu répertorier un certain nombre d'initiatives similaires à celle du programme Fibre Citoyenne de Yamana :

- La Social Accounting Initiative (gérant la norme SA 8000)
- La Fair Wear Foundation (FWF) (la branche hollandaise de la Clean Clothes Campaign)
- le Worker Rights Consortium (WRC)
- l'Ethical Trading Initiative (ETI)
- la Fair Labor Association (FLA) l'organisation qui certifie les usines Nike.

Les statuts de ces organisations diffèrent en fonction des pays, qui décident du régime fiscal auquel elles sont soumises ou de leur capacité à générer des ressources et du patrimoine. Les membres de Yamana connaissent d'ailleurs très bien ces organisations, dont elles ont analysé les démarches et la tarification. Progressivement, celles-ci sont considérées comme des concurrents<sup>257</sup>. Une bonne partie du programme Fibre Citoyenne s'inspire des démarches de

---

<sup>255</sup> Yamana collabore étroitement avec l'ADEME, utilise les mêmes techniques et outils et proposent aux entreprises des services similaires.

<sup>256</sup> L'entreprise BioRe par exemple : <http://www.remei.ch/fr/biore.html>

<sup>257</sup> La question commence à se poser : une entreprise Belge a finalement adhéré au label Fibre Citoyenne après avoir comparé avec la FWF.

ces organisations en essayant d'en dépasser les limites.

Nous avons répertorié, ci-dessous, ces différentes organisations. Elles ont récemment adhéré à une initiative commune soutenue par la Commission européenne : le Jo-In (Joint initiative on Corporate Social Responsibility and Workers Rights)<sup>258</sup>, visant à rassembler les diverses initiatives et les codes de conduites en la matière. Nous reprenons ici, sommairement, chacune de ces différentes organisations, en nous inspirant des travaux de O'Rourke (2006).

- SAI (Social Accounting International) : La norme SA 8000 a été créée en 1997 par le Conseil sur les priorités économiques<sup>259</sup> devenu SAI aujourd'hui. SAI cherche à inciter les usines à adopter le code de conduite qu'elle a élaboré : le SA 8000. Elle est responsable : de l'accréditation des firmes d'audit ; de la formation des auditeurs, des managers d'usine, des travailleurs ; de la publication de la liste des usines respectant le SA 8000 ; mais pas des usines ayant perdu leur accréditation. Les méthodes d'audit de SAI sont très critiquées, notamment par les ONG. Il est difficile de certifier que les usines respectent le SA 8000 en se basant sur un audit d'une journée une fois par an. Le contrôle de la qualité de la surveillance est faible et des tendances commerciales sont présentes dans la démarche. Ces tendances baissent le niveau d'exigence de la norme au profit d'un plus grand nombre d'adhérents et donc de cotisants. Le système même d'un code de conduite volontaire, dont l'initiative émane des usines et qui a jusqu'à ce jour certifié moins de 100 usines du textile sur plus de 100 000 produisant pour le marché américain apparaît peu crédible. Neuf firmes et aucune ONG ont été accréditées par SAI pour auditer les usines.

- Fair Labor Association (FLA) : Elle est le rassemblement des acteurs de l'industrie textile<sup>260</sup> à l'initiative de l'administration Clinton. C'est l'initiative la plus ancienne et la plus controversée visant à établir un système de monitoring et de vérification. Plus d'une quinzaine de grandes compagnies (dont Nike) sont actuellement membres du programme, plusieurs ONG mais aussi de nombreuses universités américaines. FLA a développé son propre code de conduite, système d'accréditation, d'audit de surveillance et de rapports d'audits. Les firmes désireuses de devenir membres doivent au préalable inspecter plus de 30 % de leurs usines au cours des 2-3 premières années du processus de certification. Ici encore les critiques venant des ONG, syndicats de travailleurs et étudiants touchent à l'influence trop importante de l'industrie. Les firmes peuvent choisir et rémunérer directement leurs contrôleurs, choisir les usines auditées et possèdent un droit de regard sur les rapports

---

<sup>258</sup> <http://www.jo-in.org/>

<sup>259</sup> Council on Economic Priorities, CEP, ONG américaine : <http://www.cepnyc.org>

<sup>260</sup> AIP : Apparel Industry Partnership)

d'audit. FLA n'arrive pas à assurer une rémunération décente aux travailleurs et encourage insuffisamment les syndicats de travailleurs. FLA s'est efforcé de répondre à ces critiques en reprenant le contrôle sur ce système depuis fin 2002 : le choix des usines à auditer n'est plus du ressort des firmes, ni le choix des cabinets d'audit. FLA reçoit directement les rapports d'audit et travaille ensuite directement avec les firmes pour faire évoluer les dysfonctionnements. Ces derniers sont publiés mais sans les noms ni les adresses des lieux où ils ont été relevés.

- Ethical Trading Initiative (ETI) : Lancé en 1998 en Angleterre, ETI rassemble ONG, firmes, syndicats de travailleurs, et le gouvernement britannique visant à identifier et promouvoir les bonnes pratiques dans l'implémentation de codes de conduite, ainsi que les systèmes de monitoring. ETI a été conçue comme une initiative d'apprentissage expérimental visant à identifier et à diffuser les informations sur la meilleure manière d'implanter des codes de conduite favorisant les conditions de travail chez les fournisseurs mondiaux. Plusieurs projets ont été menés dans de nombreux pays tels que le Sri Lanka, l'Inde et la Chine. Ces projets sont la base de la stratégie de ETI puisqu'ils génèrent de l'information sur la meilleure manière de traquer le travail des enfants, d'évaluer la qualité des audits classiques effectués sur un jour, de tester la contribution des différents acteurs aux audits, de développer des systèmes de gestion des plaintes des travailleurs. Une procédure d'évaluation de son programme a été lancée en 2004.

- La Fair Wear Foundation<sup>261</sup> : après cinq ans de discussions et de négociations, la FWF a été créée, en 1999, pour travailler avec les petites et moyennes entreprises hollandaises et surveiller l'implantation des codes de conduite dans les chaînes fournisseurs. Elle a développé son propre code de conduite très proche de celui de l'OIT. La FWF exige de ses membres la mise en place du code, ainsi que la vérification indépendante et la mise en place de systèmes de gestion des plaintes. Elle certifie les firmes membres du programme. Elle est responsable de la vérification de l'implantation du code de conduite chez ses membres. La FWF a conduit de nombreux projets dans différents pays pour tester et vérifier ses procédures de monitoring ; elle encourage désormais le développement de système de management des conditions de travail chez les fournisseurs, avec tenue de registres, procédure d'évaluation et de correction. Si la liste des firmes membres est publique, ainsi que leurs pays d'implantation et le nombre de fournisseurs dans chaque pays, les informations plus sensibles (noms des fournisseurs, localisation) sont confidentielles.

---

<sup>261</sup> La Fair Labor Association a reçu les 1,5 million de dollars en 2003 après l'accord à l'amiable conclu entre Nike et Philippe Kasky (voir encadré 1.1).

- Worker Rights Consortium (WRC) : créée en 1999 à l'initiative de USAS (United Students Against sweatshops) en collaboration avec les syndicats de travailleurs (AFL-CIO) et de nombreuses ONG des droits de l'homme, la WRC compte plus de 121 lycées et universités américaines membres. Elle utilise trois stratégies principales :

- l'inspection d'usines dont elle a reçu des plaintes
- des inspections dans des pays soupçonnés de non respect des conditions de travail de l'OIT
- la publication d'information sur les usines concernées.

La WRC ne certifie pas les usines, ni n'effectue de monitoring ou d'accréditation. A la place elle encourage, sans exiger, les universités membres à adopter des codes de conduite s'approchant de son modèle type très proche de celui de l'OIT, tout en vérifiant leur application. La WRC cherche à sensibiliser les travailleurs des usines sur sa propre démarche pour les encourager à se confier aux ONG locales, avec lesquelles elle entretient des relations étroites. Plus d'une douzaine d'usines à travers le monde ont été inspectées en détail, avec publication des rapports d'enquête. Une base de données répertoriant les usines et les universités affiliées est disponible pour le public. De nombreuses firmes et recteurs d'universités se sont opposés à la WRC, accusée de chercher uniquement des problèmes et des scandales pour les firmes sans chercher à les résoudre.

**Tableau récapitulatif 5.2 : Les organisations similaires à Yamana**

	<b>Nature organisation</b> <b>Date création</b> <b>Lieu</b>	<b>Membres</b>	<b>Buts</b>	<b>Financement</b> <b>Cotisation des membres</b>
<b>FLA</b> <b>(Fair Labor association)</b>	Organisation non lucrative 1997 Washington DC	Tripartition : entreprises, ONG, universités	Promouvoir respect droit des travailleurs	% fonction de 4 catégories (moins de 5 millions, moins de 10, moins de 50, plus de 50 millions)
<b>SAI</b> <b>(Social Accounting International)</b>	ONG Internationale 1997 New York	Usines textiles, marques.	Promouvoir respect droit des travailleurs avec norme SA 8000	5000 \$
<b>ETI (Ethical Trading Initiative)</b>	Alliance tripartite 1997 Londres	Tripartition ONG, syndicats travailleurs, firmes	Promouvoir implantation codes de conduite sur l'ensemble chaîne fournisseurs	% fonction du CA (millions £) : 1 à 100 : 2000 à 6000 £ 100 à 1000 : 7300 à 12500 £

				Sup. à 1 milliard : 25 000 à 30 000 £
<b>WRC (Worker Rights Consortium)</b>	Orga. Non lucrative 1999 Washington DC	Universités et lycées américains	Eradiquer les sweatshops	1 % CA (min 1000 \$ max 50 000\$) 2006: 1,4 M. \$
<b>FWF (Fair Wear Foundation)</b>	Branche hollandaise de CCC <sup>262</sup> association	Tripartition : entreprises, ONG, syndicats travailleurs	Promouvoir respect droit des travailleurs dans l'industrie textile	Pas d'information

### 5.1.5.1 Le champ organisationnel de Yamana

Yamana intervient et se positionne de manière assez large au sein d'un champ organisationnel. Il existe de nombreuses définitions (plus ou moins étendues) du champ organisationnel<sup>263</sup>. Nous avons retenu la plus utilisée, celle formulée par Di Maggio & Powell (1983) :

« Les organisations qui, dans l'ensemble, désignent une partie reconnue de la vie institutionnelle : les fournisseurs clés, les consommateurs de produits et de ressources, les agences réglementaires, et les autres organisations qui produisent des services ou produits similaires » (DiMaggio & Powell, 1983 : p. 148).

Le nombre d'organisations semblables à Yamana est trop restreint pour pouvoir véritablement parler de populations d'organisations et se focaliser uniquement sur cette dimension. Le niveau du champ organisationnel retenu nous permet de mentionner un certain nombre d'organisations qui exercent une influence significative sur Yamana et sur lesquelles Yamana essaie en retour d'agir. De manière empirique, nous avons défini le champ organisationnel de Yamana en observant et en questionnant les organisations avec lesquelles Yamana entretient des relations qui rentrent dans le cadre de l'institutionnalisation telle que définie par DiMaggio, Powell, 1983 : p 148 :

« Une augmentation dans l'intensité des relations entre acteurs, l'émergence de cadres de

<sup>262</sup> La Clean Clothes Campaign : les membres de Yamana connaissent bien cette organisation. Dernièrement (en juin 2007) une entreprise de textile belge a « mis en concurrence » la FWF et Yamana. L'entreprise a finalement décidé d'opter pour Yamana car les marchés potentiels auxquels Yamana pouvait donner accès étaient supérieurs (c'est du moins l'argument avancé par un des collaborateurs de l'entreprise). Les mécanismes de concurrence entre les ONG semblables à Yamana viennent donc à peine de commencer.

structures interorganisationnelles de domination et de cadres de coalition, une augmentation de l'échange d'informations au sein du champ dans lequel l'organisation doit traiter ; le développement d'un sentiment d'appartenance à la même entreprise commun entre les participants de plusieurs organisations. »

### 5.1.5.2 Les fournisseurs clés et partenaires de Yamana

Nous avons retenu comme fournisseurs et partenaires les organisations suivantes :

- les pouvoirs publics qui financent les projets et apportent leur légitimité,
- les différentes organisations qui participent au CCVV (Comité Consultatif de Veille et de Validation) en mettant gracieusement à disposition de Yamana certains de leurs membres.

Les pouvoirs publics apportent à Yamana un soutien financier important. Ce soutien est accordé du fait du statut associatif de Yamana, à l'exception du MINEFI. Certains de ses représentants ont expliqué aux membres de Yamana qu'ils n'avaient pas vocation à financer des associations mais des entreprises ou des fédérations d'industriels. Pour le reste, les représentants des administrations avec lesquels nous nous sommes entretenus ont expliqué que l'argent public n'avait pas pour but d'enrichir des entrepreneurs privés, mais d'aider des associations à développer des actions liés à l'intérêt général. En 2006, 80 % du budget provenait de sources de financement public. Yamana ne bénéficie pas de subventions permanentes<sup>264</sup> de la part de pouvoirs publics mais de subventions affectées par projets : le Fond Européen avait accordé un financement pour le projet STEP puis en Afghanistan. Le Ministère des Affaires Etrangères (MAE) a accordé un financement spécifique pour le projet Fibre Citoyenne. Les relations avec le MAE sont bonnes, une relation de partenariat s'est très vite instaurée depuis le financement accordé en 2004. *« Au MAE l'environnement est très informel, ils sont habitués à travailler avec les associations et ONG, ils comprennent nos difficultés et essaient le plus souvent d'aider les associations une fois qu'ils se sont assurés du sérieux et du bien fondé de leur démarche. Ils traitent en général très peu avec les entreprises et beaucoup avec les associations. Il est déjà arrivé au MAE de financer des*

---

<sup>263</sup> Voir Scott, 2001 : p 136 pour plus de précisions.

<sup>264</sup> Ou subventions de fonctionnement, qui étaient encore il y a quelques années le mode de financement principal de l'administration envers les associations. A ce mode de subvention de fonctionnement se sont substituées les subventions par projets, limitées dans le temps et liées à des objectifs précis. Nous renvoyons aux développements précédents sur les relations administration – associations et aux explications de Laville &

*associations en cessation de paiement* ». A-L Chevron.

Les récents remaniements ministériels (2005) ont cependant retiré l'attribution de financements pour de tels projets de la compétence du MAE. Dans un document de travail<sup>265</sup>, la DGCID (Direction Générale de la Coopération Internationale et du Développement, rattachée au MAE) évoque la manière dont elle comprend son action en facteur du secteur productif, au sein de la lutte contre la pauvreté, de la réduction des inégalités et du développement durable. « Le soutien aux activités productives, source d'amélioration des revenus et de création d'emploi dans la zone solidarité prioritaire, est orienté principalement sur des appuis aux très petites, petites et moyennes entreprises » (p 1). Le représentant du DGCID s'appuie sur l'exemple de la création d'une nouvelle filière de commerce équitable : la finalité d'intervention de la DGCID se situe dans la perspective de promouvoir de nouvelles filières basées sur la prise en compte de principes d'éthique. Le but est de promouvoir le développement de structures commerciales au Sud qui respectent ces principes d'éthique et d'intégrer certaines entreprises du Nord dans la démarche. Yamana, avec Max Havelaar<sup>266</sup> France et Dagriss<sup>267</sup> sont cités dans le document comme partenaires de la DGCID. Leurs contributions positives à la dynamique de Commerce Equitable sont soulignées, ainsi que le Ministère des Finances français (MINEFI) comme autre partenaire de la démarche. Ces ONG contribuent à accélérer le processus de structuration « équitable » des filières, notamment entre groupement de producteurs et sociétés cotonnières. La contribution des associations dans les actions de lobbying auprès des industries textiles et de la grande distribution est aussi soulignée : « la complexité de la filière textile nécessite des jeux d'alliance notamment entre ONG et entreprises pour espérer atteindre une meilleure transparence dans la gestion de la filière et crédibiliser les labels auprès du consommateur » (p 2). Le représentant du DGCID souligne<sup>268</sup> en point négatif, l'absence de collaboration entre ONG et la rivalité qui règne entre ces dernières, alors que « leurs actions pourraient être très complémentaires ». La DGCID conçoit le rôle des pouvoirs publics sur ce dossier

---

Sainsaulieu (1997) sur cette évolution et ses conséquences.

<sup>265</sup> Le document est disponible sur Internet [http://f3e.asso.fr/IMG/pdf/contrib\\_MAE- G\\_Beville.pdf](http://f3e.asso.fr/IMG/pdf/contrib_MAE- G_Beville.pdf) . Il est le compte rendu d'une réunion tenue le 9 janvier 2006 ([http://f3e.asso.fr/article.php3?id\\_article=278](http://f3e.asso.fr/article.php3?id_article=278) ).

<sup>266</sup> Le lecteur pourra se référer au livre de Christian Jacquiau (2006) ou en plus court sur le même sujet : Max Havelaar ou les ambiguïtés du commerce équitable, Le Monde diplomatique, Septembre 2007, pp 20-21. L'auteur effectue une étude à charge contre Max Havelaar, dont les conclusions sont globalement partagées par de nombreux acteurs du commerce équitable, ainsi que les membres de Yamana. Le modèle de développement imposé par Max Havelaar reste d'inspiration néocoloniale, au détriment des cultures vivrières et de la souveraineté alimentaire. La transparence et le contrôle sont insuffisants et leur mise en place se fait aux dépens de tout un réseau d'intermédiaires locaux dépositaires de nombreuses solidarités locales.

<sup>267</sup> Dagriss, grande entreprise française spécialisée dans le coton et les oléagineux africains et acronyme du Développement des Agro-industries du Sud, a été privatisée peu de temps après la réunion (cf. Olivier Piot, Monde Diplomatique, Septembre 2007, pp 18-19).

<sup>268</sup> Oubliant ici curieusement l'influence de l'administration française sur le développement d'une dynamique

comme celui d'un médiateur (p. 3).

Yamana entretient des relations étroites avec le Ministère du Développement Durable (MEDD) depuis le lancement du programme Fibre Citoyenne. Des membres du MEDD participent aux réunions du CCVV de Yamana. Ils suivent avec un intérêt particulier la démarche de Yamana, très innovante en France, et qui est assez similaire à une autre initiative dans un secteur différent, celui du bois.

« Yamana est un modèle émergent de Partenariat Public Privé en France dans le développement durable. Nous intervenons comme partie prenante et non comme pouvoir réglementaire au sein du programme Fibre Citoyenne. » (Un membre du MEDD).

Le MEDD a accordé en 2006 une subvention symbolique de 10 000 €, suite à un reliquat de budget de fonctionnement annuel, budget qui a diminué très nettement au cours de ces dernières années : « Pour des raisons de diminution du budget, on a dû remettre en cause le modèle classique où l'administration finance les associations dans la durée. On fonctionne beaucoup plus par projets, en accompagnement ponctuel des associations. L'avantage, avec le financement par projets, c'est que les financements continuent lorsque les personnes changent à la tête des administrations » (Un membre du MEDD).

Les relations entre administration publique et associations ont beaucoup évolué au cours de ces dernières années : « les affrontements entre associations qui reprochaient à l'administration de s'aligner sur les intérêts du lobby industriel ont laissé place à une certaine forme de collaboration. Les associations interviennent beaucoup plus dans les mécanismes publics de réglementation : l'administration reconnaît l'expertise et les capacités des acteurs associatifs, il y a une volonté forte du gouvernement depuis quelques années de les inclure dans la gouvernance » (Un membre du MEDD).

Les rapports entre administration et associations restent spécifiques à la France. Certains membres du MAE, MINEFI et MEDD ont reconnu en privé un certain archaïsme dans le mode de gouvernance de l'administration et sa capacité encore réduite à inclure les préoccupations de la société civile dans ses délibérations.

« La proximité entre l'administration et les industriels n'est pas un mythe. J'ai été choqué de voir un jour mon directeur changer radicalement d'opinion sur un dossier après avoir rencontré un ancien camarade de promo devenu industriel » (Un membre de l'administration).



L'un des problèmes est que la société civile française est jugée, par ces dirigeants administratifs, moins mature que celle d'autres pays, comme l'Allemagne, dans lesquels bien d'avantage d'associations fonctionnent grâce aux dons des particuliers. Le logo du Ministère des Affaires Etrangères est présent sur toutes les présentations. Cette mention est certes le fait d'une obligation contractuelle, mais les membres de Yamana utilisent aussi fréquemment à l'oral une référence au MAE quand ils présentent leur ONG et le programme Fibre Citoyenne.

### **5.1.5.3 Consommateurs de ressources, produits et services**

Les consommateurs de ressources, produits et services sont les acheteurs de produits textiles du programme Fibre Citoyenne, les entreprises membres du programme et leurs fournisseurs, mais aussi les collectivités locales qui rédigent des appels d'offre incluant des clauses sociales et environnementales.

Les fédérations professionnelles du textile sont potentiellement consommatrices des services produits par Yamana. Nous évoquons ici l'UIT (Union des Industries textile) et l'UFIH (Union Française des Industries de l'Habillement). L'UIT est un partenaire clé pour Yamana, le point de passage obligé de la filière textile. L'Union des Industries Textiles (UIT) est un syndicat professionnel, créé en 1900, et rattaché au MEDEF. Il réunit les groupements professionnels patronaux de l'industrie textile représentant l'ensemble de la filière : coton, laine, lin, filterie, ennoblissement. La majorité des membres est constituée de petites PME qui cherchent à sauvegarder leur activité, même s'ils ont délocalisé une partie de leur activité pour faire face à la concurrence. Après un temps d'observation face à ce que l'UIT pouvait dans un premier temps interpréter comme un concurrent, l'accueil a été plutôt favorable. L'embauche d'une ancienne salariée de l'UIT (fin 2004) chez Yamana a aidé au rapprochement. Les clauses de RSE / DD représentent pour eux une manière de lutter contre le dumping social qui a ravagé leur secteur. Pour cette raison, l'UIT accueille favorablement l'initiative de Yamana.

Pour sa part, l'UFIH a été et reste beaucoup plus réservée face à l'initiative de Yamana. Cette fédération rassemble essentiellement les marques de vêtements, les distributeurs. Bon nombre d'acteurs de la filière textile dénoncent la pression de la grande distribution sur les prix : les pratiques des distributeurs<sup>269</sup> sont très critiquées par les syndicats, ONG et autres

---

<sup>269</sup> On se référera au livre de Jacquiau : Les coulisses de la grande distribution, 2000.

acteurs de la filière. Les distributeurs ont accueilli avec méfiance la démarche de Yamana, parce qu'elle concurrence des démarches qu'eux-mêmes ont déjà lancées sur la RSE et le Développement Durable (comme l'Initiative Clause Sociale). Une partie des distributeurs reste cependant favorable aux initiatives de Yamana.

Les acheteurs les plus emblématiques du programme sont la SNCF et la Poste. Suite à la décision juridique d'autoriser les clauses sociales et environnementales dans les appels d'offre des entreprises publiques et des collectivités locales (De Schutter, 2006), la SNCF et la Poste ont décidé d'inclure des clauses de ce type dans leur appel d'offre concernant les vêtements de leurs personnels. Avec 165.000 cheminots, dont 90 % sont habillés par la SNCF, le montant annuel des achats textile s'élève à plus de 20 millions d'euros, avec plus de 400.000 articles achetés chaque année : du ceinturon à l'uniforme de contrôleur en passant par les vêtements de travail pour les ateliers ou l'entretien des voies.

#### **5.1.5.4 Organisations offrant des services similaires concurrents**

Du point de vue des services et prestations qu'offre Yamana, divers types d'organisations appartenant à des secteurs différents peuvent être considérées comme concurrents :

- Agences gouvernementales (type ADEME)
- Cabinets de conseils et d'audits (type SGS, Veritas)
- ONG similaires (ETI, FWF, WRC, FLA déjà abordées précédemment)
- Organisations de Commerce Equitable
- Initiatives des distributeurs

L'action de Yamana recoupe en partie celle de certaines agences gouvernementales. C'est notamment le cas de l'ADEME, qui développe de plus en plus des services d'accompagnement aux entreprises. Sylvie Rioux, membre de l'ADEME, fait partie des partenaires de Yamana : elle est membre du CCVV (Comité Consultatif de Veille et de Validation). Les interventions de l'ADEME sont ciblées autour de l'environnement et pas sur une approche filière. Néanmoins, des entreprises du secteur textile pourraient choisir de travailler en partenariat avec l'ADEME sur les aspects environnementaux plutôt que de collaborer avec Yamana. L'ADEME peut être considéré comme à la fois un concurrent et un partenaire.

Ensuite, il y a les organisations à but lucratif comme les cabinets de conseil. Les offres des cabinets de conseil en matière de Développement Durable ont explosé ces dernières années. Le traitement du développement durable et de la RSE par les cabinets de conseil diffère cependant très largement de ce qui peut être fait par les associations et les ONG du tiers secteur. Les membres de Yamana partagent un avis mitigé à leur sujet : *« Dans le meilleur des cas on peut trouver de l'aide efficace à la rédaction des rapports de développement durable. Le rôle des cabinets de conseil n'est pas d'apporter un regard critique sur le développement durable et la RSE, mais de fournir le regard qui rapporte le plus, pas pour l'entreprise mais pour eux. Nous sommes obligés de collaborer avec un certain nombre de consultants dans nos missions, mais la communication n'est pas toujours évidente : on ne fait vraiment pas la même chose. »* (Un membre de Yamana).

De nombreux cabinets de conseil sont venus contacter Yamana depuis quelque temps, en recherche de nouveaux outils. Après avoir joué le jeu en mettant à disposition leurs propres instruments d'action, certains membres de Yamana se sont rendus compte que la collaboration était à sens unique et que les outils empruntés étaient largement dénaturés par les cabinets de conseil. Si la distance idéologique séparant ces deux univers est très grande, les cabinets peuvent être considérés comme des organisations offrant des services similaires, du moins « en apparence », à ceux d'ONG comme Yamana. Dans une certaine mesure, Yamana est un cabinet de conseil à but non lucratif : elle aide à la responsabilisation de la filière textile.

A la différence des cabinets de conseil qui sont soumis aux exigences des clients, Yamana peut développer une vision différente de la responsabilisation de la filière textile, mais elle dépend néanmoins des exigences de ses financeurs. La part des financeurs publics étant encore nettement majoritaire, la marge de manœuvre est plutôt grande, mais cette situation pourrait évoluer si la répartition du financement entre système public et cotisations des membres s'oriente vers celle d'organisations similaires à Yamana comme ETI, FLA, FWL, où la norme semble être moitié-moitié. Les membres de Yamana ont déjà pensé à l'éventualité d'une cessation des financements publics : leur plan de développement prévoit cette possibilité d'ici quelques années encore, mais les avis divergent sur les répercussions qu'aurait un éventuel changement de statut de la part de Yamana : *« Le statut de cabinet de conseil remettrait en cause notre légitimité vis-à-vis de nos membres, mais bon si on n'a pas le choix il faudra bien survivre »* (FF).

Il y a ensuite les organisations du commerce équitable. Diverses formes d'organisations allant des associations aux ONG en passant par des structures lucratives comme les

coopératives ou les entreprises à statut juridique plus traditionnel se sont positionnées sur un tel créneau. Les membres de Yamana se différencient de ce type d'organisations : « *Yamana n'est pas une association de commerce équitable, nous cherchons à changer l'ensemble de la filière textile et non à créer un créneau d'équitable dans un océan d'inéquitable* » (Un membre de Yamana). Yamana est pourtant en concurrence avec ces mêmes associations par rapport aux demandes de financement. Le principale marque de commerce équitable, Max Havelaar, est un acteur redoutable en matière de captation de subventions : « *Chez Max Havelaar, ils sont très forts pour capter les subventions : ils envoient d'anciens hauts responsables qui ont leurs entrées directement dans les ministères. Pour nous c'est un peu plus difficile : il faut arriver à se faire connaître, ce qui demande du temps.* » (Un membre de Yamana).

L'UFIH (Union Française des Industries de l'Habillement) regroupe les distributeurs des vêtements et du prêt-à-porter. Les membres de l'UFIH sont moins sensibles à la sauvegarde des emplois dans l'industrie textile et souhaitent favoriser les approvisionnements directs là où les prix sont les moins chers, même s'il conviendrait de nuancer selon les cas. De ce fait les distributeurs ont accueilli avec retenue le programme de Yamana : « Les distributeurs nous ont mis et continuent à nous mettre des bâtons dans les roues » (Un membre de Yamana). L'Initiative Clause Sociale (ICS<sup>270</sup>) regroupe les démarches des grandes enseignes de la distribution française. Les principales enseignes de la distribution se sont alliées (au sein d'un cadre associatif) pour mutualiser les audits sociaux réalisés chez leurs fournisseurs à partir d'un code de conduite<sup>271</sup> commun aux membres de l'ICS. Les principaux points de désaccord portent sur la liberté d'association et le droit de négociation au sein des usines fournisseurs, la notion d'heures de travail raisonnables, le paiement d'une rémunération honorable. Ce type d'approche s'inscrit davantage dans une démarche de type « réduction des risques réputationnels ». Si un scandale est découvert, l'enseigne de grande distribution peut toujours se retourner contre le prestataire de service mandaté pour s'assurer du respect du code de conduite. Les approches de ce type se distinguent de celles préconisées par les ONG de monitoring, vérification, développement. Ces audits sont confiés à des grands

---

<sup>270</sup> <http://www.ics-asso.org/doc4/page2.htm> créé en 1998 par trois enseignes de la distribution, l'ICS est la réponse apportée par les distributeurs face aux critiques relatives aux conditions de travail chez leurs fournisseurs. Trois enseignes de la grande distribution en France ont pris « l'initiative » en 1998, quelques années après les attaques du collectif éthique sur étiquette, de faire passer les conditions sociales et environnementales de production de leurs fournisseurs de la simple mention au sein des conditions générales d'achat à une démarche de vérification de ces conditions chez leurs fournisseurs. En 2006, 12 enseignes sont membres de ce collectif, dont 5 spécialisées dans la distribution de textile. Ces enseignes ont développé un code de conduite commun dont l'application est vérifiée par des cabinets d'audit spécialisés.

<sup>271</sup> Ce code de conduite est assez critiqué et diffère sensiblement du référentiel développé par la fédération Syndical Européenne du Textile, de l'habillement et du Cuir en collaboration avec le collectif Clean Clothes Campaign<sup>271</sup>.

cabinets d'audit à partir du référentiel communs de l'ICS. La démarche est fortement critiquée par des syndicats de travailleurs et des ONG, mais aussi par des responsables DD / RSE de certaines enseignes<sup>272</sup> de la distribution. Le principal reproche concerne la méthodologie classique de l'audit social utilisée par l'ICS : les audits sociaux<sup>273</sup> ne sont pas vraiment pensés pour permettre une amélioration des conditions de production. L'ensemble de la méthodologie de Yamana s'efforce de se construire à partir des limites identifiées de l'audit social classique.

Nous avons représenté sous forme de tableau ce que donne l'analyse du champ organisationnel de Yamana<sup>274</sup> en retenant la définition de DiMaggio & Powell (1983).

**Tableau 5.3 : Le champ organisationnel de Yamana**

<p><b>Fournisseurs clés</b></p> <p>(experts CCVV, financeurs, ONG et associations partenaires)</p>	<p>Experts CCVV : entreprises, société civile, pouvoirs publics</p> <p>Société civile : Syndicats, ONG, associations de consommateurs, APES (Assemblée permanente de l'économie sociale et solidaire)</p> <p>Pouvoirs publics : Ministères : (Finances, affaires étrangères, écologie et développement durable, Délégation Interministérielle à l'innovation Sociale et à l'Economie Sociale), DRIRE (Directions Régionales de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement), DGCID (Direction Générale de la Coopération Internationale et du Développement), Union Européenne (Fonds Européen)</p> <p>Entreprises, organisations professionnelles :</p> <p>FACIM (Fédération Nationale des Fabricants de Fournitures Administratives Civiles et Militaires), UIT (Union des Industries Textiles), FET (Fédération de l'Ennoblement Textile), COFREET (Comité Français de l'Etiquetage pour l'Entretien des Textiles), ADSOL (Association pour la Détermination de la Solidité des Teintures et Impressions sur Textiles ), FICG (Fédération de l'Imprimerie et de la Communication Graphique ), PROMPTEX/FACIM (Fédération européenne pour la Promotion des Marchés Publics – Textile et Cuir)</p> <p>Entreprises de certification : BioRe (certifie le coton équitable pour Coop et Monoprix)</p> <p>Financeurs : acheteurs, entreprises (cotisations membres), pouvoirs publics (MAE, union Européenne)</p>
<p><b>Consommateurs de ressources, produits et services</b></p>	<p>Entreprises du secteur textile : Armorlux, Mulliez, Molinel, Oxbridge...</p> <p>Acheteurs de textile : SNCF, La Poste,</p> <p>Distributeurs de produits textiles : ...</p> <p>Collectivités locales : Ville de Lille, Conseil régional nord Pas de Calais, Office National des Forêts</p>
<p><b>Agences réglementaires</b></p>	<p>Décision Cour Européenne de Justice et Directive du Parlement Européen directive 2004/18/CE<sup>275</sup></p> <p>Pouvoirs publics français : loi réglementant le commerce équitable (l'article 60 de la loi</p>

<sup>272</sup> Propos recueillis lors d'un entretien avec Bruno Colombani, responsable éthique sociale du groupe Casino.

<sup>273</sup> On se référera au rapport de la FDHT sur l'audit social : <http://www.fdht.org/index.php>

<sup>274</sup> Nous faisons ici référence plus précisément au champ organisationnel du service fibre Citoyenne offert par Yamana.

<sup>275</sup> La directive 2004/18/CE du Parlement Européen et du conseil du 31 Mars 2004 relative à la coordination des procédures de passation des marchés publics de travaux, de fournitures et de services, Journal officiel n ° L 134 du 30/04/2004, p. 0114-0240.

	française du 2 Août 2005) Union Européenne : projet de directive sur le commerce équitable Service ambassade des pays fournisseurs : (Maroc, Tunisie, Vietnam, etc.)
<b>Organisations offrant des services similaires / apparentés</b>	ONG : ETI (Ethical Trade Initiative), FWF (Fair Wear Foundation), SAI (Social Accounting International), FLA (Fair Labor association), WRC (Worker Rights Consortium), CCC (Clean Clothes Campaign). Cabinets de conseil en développement durable : Fédérations Professionnelles : UIT, IFTH Agences gouvernementales : ADEME Entreprises (auto régulation : initiative Clause sociale) en lien avec cabinets d’audit : SGS, Veritas, Intertech

## 5.2 Le contexte interne : présentation de Yamana

### 5.2.1 Création

Yamana<sup>276</sup> a été créée en 1999 par Eric Defrenne, dont l’expérience de deux ans au Kirghizstan chez Médecins Sans Frontières avait servi de période d’incubation. Le fait d’avoir côtoyé de près les problèmes auxquels les pays en développement sont confrontés, lui a permis de nourrir sa réflexion sur le sujet. Eric Defrenne a ainsi pu constater le peu d’efficacité de l’aide d’urgence pour contribuer au développement des pays : « Trade not aid » comme le résume le slogan des représentants du Tiers Monde en 1968 à la deuxième conférence de Nations Unies pour le développement.

De retour du Kirghizstan en France en 1999, son choix est fait : il faut œuvrer pour l’aide au développement économique des populations qu’il a rencontrées. « *L’idée de départ est de réunir l’ensemble des parties prenantes (politiques, entreprises, société civile, ...) autour de projets centrés sur les enjeux planétaires, de manière à faire prendre conscience de la responsabilité de chacun sur ce qui se met en place* » (ED). Les ONG seules ne peuvent réussir à faire quelque chose, il faut un système de financement durable pour éviter de disparaître. Tout le travail de l’ONG doit être de s’autonomiser au maximum des financeurs exclusifs : « *Pour changer le monde il faut être indépendant* » (ED). Eric Defrenne met en avant deux raisons principales pour justifier son choix du statut associatif lorsqu’il a monté le projet : le marché du « développement durable » est insuffisamment mature pour proposer une offre commerciale et le but non lucratif assure un certain nombre de garanties par

<sup>276</sup> Le nom de Yamana a été choisi en référence à un peuple amérindien (les yaganes) qui vivaient en harmonie avec leur environnement.

rapport aux structures lucratives de type cabinet de conseil. La volonté ici n'est pas de générer des profits à partir de cette activité. « *Le fonctionnement lucratif pose un certain nombre de problèmes vis-à-vis de notre démarche mais il possède quelques avantages en matière d'indépendance.* » (ED). Le recours au statut associatif ne dispense cependant pas de rechercher des sources de financement.

« *Comme en 1998 personne ne comprenait notre but nous avons commencé par de petits projets. Nous sommes partis sur le commerce équitable du tapis kirghiz, même si cela ne correspondait pas à ce que nous voulions faire, car c'était assez populaire à l'époque.* » (ED).

### 5.2.2 Statuts juridiques

Yamana est une association de type « loi de 1901 ». Nous l'avons ici classée comme ONG en nous basant sur la méthodologie des faisceaux de caractéristiques dégagée par Ryfman, (2004 : p 29). Yamana possède tous les attributs d'appartenance au champ des ONG : c'est une association, ayant un rapport de relative indépendance avec les puissances publiques et privées, même si le financement à majorité publique tendrait à la classer parmi les GONGO's<sup>277</sup>. Elle fait référence à un ensemble de valeurs implicites et son domaine d'intervention s'étend à l'international.

<b>La notion d'association</b>	Le regroupement de personnes privées pour défendre un idéal ou des convictions et assurer la réalisation d'un dessein commun non lucratif, un projet au bénéfice commun d'autrui et non des membres seuls.
<b>La forme juridique particulière</b>	Statut associatif ou organisation à but non lucratif dépendant des juridictions nationales
<b>Le rapport aux puissances publiques et privées</b>	Les ONG visent à la constitution d'un espace autonome vis-à-vis de ces puissances, même si des liens peuvent subsister. Mais les relations avec l'Etat ou les Eglises, Organisation Internationale, entreprises ne doivent pas relever de la domestication.
<b>La référence à des valeurs implicites</b>	En même temps qu'un engagement librement consenti, la volonté est d'inscrire l'action dans une dimension citoyenne, insérée dans un cadre démocratique (fonctionnement interne, contexte de l'action et rapport au politique) et articulée avec les sociétés civiles dont elle forme un des segments essentiels.
<b>Le caractère transnational de l'action menée</b>	Par exemple le mandat que l'ONG s'accorde pour mener une action directement opérationnelle dans une autre partie de la planète (ONG de développement), défendre les droits humains dans d'autres pays que celui d'origine, intervenir pour la protection de l'environnement.

(Source : Ryfman, 2004 : la méthode d'identification par faisceau de caractéristiques)

<sup>277</sup> Government Owned Non Governmental Organization ou faux nez de gouvernement pour les français moins friands d'acronymes.

Le cadre juridique de la Loi de 1901 au sein duquel les associations évoluent est assez restrictif en matière d'accès à des ressources non marchandes et de pleine capacité juridique (Laville, Sainsaulieu, 1997 : p 367). Seule la déclaration d'utilité publique permet d'obtenir le statut de pleine capacité de gestion des ressources pour les associations. Cette reconnaissance d'utilité publique est soumise à une double contrainte administrative : elle doit intervenir sur proposition du Préfet et être validé par le conseil d'Etat.

Récemment les pouvoirs publics français ont légiféré<sup>278</sup> à propos du statut du commerce équitable en France (cf. annexes 13). Yamana suivait et participait parfois<sup>279</sup>, au sein du collectif français Coordination Sud, à l'évolution des débats. Les enjeux liés à une reconnaissance institutionnelle du mouvement du commerce Equitable de la part des pouvoirs publics étaient multiples : être reconnu en tant qu'acteur par les pouvoirs publics permet de peser dans les débats, d'être présent dans les discussions et les négociations officielles, et enfin d'acquérir une légitimité plus grande aux yeux des interlocuteurs et partenaires.

### **5.2.3 Buts et missions de Yamana**

Yamana est une ONG de développement qui a pour buts « de contribuer à l'amélioration des conditions de vie des êtres humains dans le respect de leur environnement naturel, social et culturel, principalement dans les régions défavorisées » (Extrait des statuts de Yamana). Elle a choisi de concentrer ses efforts sur la filière textile, dont une très large partie est implantée dans les pays pauvres. Sa démarche, centrée autour du label Fibre Citoyenne, consiste à remonter l'ensemble de la filière textile pour essayer de faire évoluer les pratiques en améliorant à la fois les conditions de travail, les conditions de vie des populations locales et le respect de l'environnement.

Chaque entreprise membre du label possède un « référent » (3 membres de Yamana sont référents en entreprise actuellement). Ces référents jouent le rôle de médiateurs entre les préconisations décidées par le CCVV (Comité Consultatif de Veille et de Validation composé de différents membres – voir plus loin pour la composition) et les pratiques des entreprises de la filière textile. Plusieurs fois par an, les référents « entreprise » de Yamana rapportent les avancées au sein de chaque entreprise au CCVV.

---

<sup>278</sup> Loi française du 2 Août 2005

<sup>279</sup> Constituée de 8 membres, Yamana ne possède pas les ressources nécessaires pour effectuer des actions de lobbying auprès des pouvoirs publics en faveur d'une reconnaissance de ses actions.



Yamana s'appuie sur plusieurs moyens d'action, stipulés dans ses statuts, pour atteindre ses buts :

- Elle accompagne les acteurs économiques et ses partenaires vers un développement durable<sup>280</sup>
- Elle essaie de mobiliser des consommateurs (édition du guide du consommateur responsable pour la ville de Lille), les pouvoirs publics (travail de sensibilisation auprès des décideurs publics) et les organisations sociales et militantes afin qu'elles soutiennent, par leurs choix de consommation, une évolution plus favorable des conditions d'échange.
- Elle cherche à couvrir des besoins d'information<sup>281</sup> qui ne sont pas suffisamment pris en compte par le marché. Yamana met en œuvre des actions de formation et de qualification des personnes, en participant à toutes les structures juridiques permettant la réalisation ou le développement de son objet tant en France qu'à l'étranger. Elle contribue à mettre en place des CCVV (Comités Consultatifs de Veille et de Validation) composés de différents membres chargés d'aider à l'amélioration des pratiques d'entreprise dans les buts que l'association s'est fixées. Yamana fournit aussi une aide aux collectivités locales pour la rédaction d'appels d'offre incluant des clauses sociales et environnementales.

#### **5.2.4 Organisation et gouvernance de Yamana**

L'ONG est composée actuellement de huit salariés, qui sont rentrés à des périodes différentes. Nous fournissons en annexes 4 un tableau récapitulatif des différents membres. Le point commun de nos entretiens avec les membres reste leur engagement militant en faveur du développement durable et du développement des pays pauvres. Cet engagement est commun à l'ensemble des membres à l'exception de la dernière embauchée, H. Sarfati-Leduc, qui ne s'en cache pas :

---

<sup>280</sup> Compris ici dans le sens que les membres de Yamana se font de la notion et qui reprend la vision initiale du thème du développement durable en y ajoutant une composante sociale : un développement économique respectueux de l'environnement et soucieux des conditions de vie des travailleurs et des populations locales. La notion est devenue tellement populaire qu'elle a fait l'objet de récupérations qui n'ont plus rien à voir avec ses objectifs initiaux.

<sup>281</sup> Les membres de Yamana font ici référence à des besoins en matière de problématiques sociales et environnementales, que l'on pourrait qualifier d'externalités. Yamana essaie de réduire l'asymétrie d'informations entre les entreprises et les clients en matière de RSE / Développement Durable.

« Moi je roule en voiture, je me maquille et je ne mange pas bio. Le label Fibre Citoyenne est un business qui doit fonctionner » (HSL).

Même si ces propos sont à nuancer du fait que le cadre associatif rentre pour une bonne part dans la motivation de cette salariée, le sens que les autres membres donnent à leur action est sensiblement différent. L'engagement militant, l'impression de servir une cause, la spécificité du cadre associatif, tout cela permet de faire accepter beaucoup de choses aux différents membres, notamment la faible rémunération au regard de ce que des cabinets d'audit social pourraient leur offrir. La différence de rémunération peut atteindre des proportions de 1 à 3 pour les plus expérimentés. L'association sait mettre cet argument en avant pour gérer les mécontentements occasionnels.

En matière de gouvernance, les statuts de Yamana ne fixent pas vraiment de procédures spécifiques de décision, par exemple de type démocratique. Le fondateur joue un rôle important dans le fonctionnement général. Les contrats de travail ne contiennent pas de clause stipulant d'éventuels responsables hiérarchiques. Les décisions se prennent pour l'ensemble, notamment les plus importantes, de manière collégiale. Les salariés discutent, argumentent, puis délibèrent collectivement. De ce fait, le fonctionnement collectif est essentiellement basé sur le dialogue et le consensus. Jusqu'ici, les uns et les autres ont toujours trouvé un terrain d'entente pour mener à bien leurs missions.

Un conseil d'administration composé de différents membres se réunit annuellement pour « surveiller » le bon fonctionnement de Yamana, le respect des règles associatives et du statut non lucratif, notamment pour le montant des rémunérations des membres. Deux niveaux de rémunérations existent pour le moment au sein de Yamana : le niveau junior à 1740 € net par mois et le niveau senior à 2200 € net par mois. Ces niveaux de rémunération sont très inférieurs à ce à quoi les salariés pourraient prétendre, à compétences égales, dans des cabinets de conseil. Les membres du CA (entre 3 et 18) sont élus par l'assemblée générale. Le CA est actuellement composé de 9 membres, dont 2 membres fondateurs. Les statuts n'ont pas verrouillé la composition des membres du conseil d'administration, comme c'est parfois le cas dans certaines associations où les fondateurs représentent la majorité du conseil. Cette disposition permet à Yamana de rester une association ouverte. Mais elle comporte le risque d'une prise de pouvoir éventuelle par un groupe d'individus qui décideraient de devenir membres de l'association.

### **5.2.5 Le financement et l'évaluation de Yamana**

Yamana a fonctionné au départ (de 1999 jusque 2001) grâce à l'action de bénévoles. Le premier financement de Yamana, en 2001, fut un don personnel de Bruno Libert (président d'Alliances<sup>282</sup>) qui permit à Eric Defrenne de se salarier pendant un an et de lancer véritablement l'activité. Yamana a accepté de nous fournir tous les documents relatifs au fonctionnement de l'ONG et à son financement. Les bilans et compte de résultats sont accessibles sur le site internet de l'ONG. La comptabilité est certifiée par un commissaire aux comptes externe.

Le budget de fonctionnement, en 2006, est de l'ordre de 630 000 € annuels (voir annexes 12 pour le bilan 2005), financé à 25% par les cotisations des membres et à 75 % par les subventions publiques. Les trois quarts du budget sont des salaires et des charges de personnel. Les subventions accordées par les pouvoirs publics étant temporaires et liées à des projets, Yamana doit continuellement chercher de nouvelles sources de financement. Le montant maximal des prestations que Yamana peut facturer annuellement est limité à 60 000 €. Il correspond à la franchise fixée par l'administration française : au dessus de ce seuil Yamana serait assujettie à l'impôt sur les sociétés et à la TVA (art 206-1 bis ; art 261-7-10 b régime fiscal lié aux activités des associations).

La recherche de financement occupe une part importante de l'activité de Yamana. Un salarié s'y consacre plus ou moins en totalité aidé par un autre membre. Après avoir obtenu un premier financement auprès du Fond Européen en 2002 pour un projet en Afghanistan, Yamana a obtenu un financement sur 3 ans du ministère des affaires étrangères (MAE) en 2004 pour leur projet Fibre Citoyenne. La recherche de financement par les ONG fait l'objet de véritables stratégies auprès des pouvoirs publics. Elle exige tout un long travail d'identification des personnes ressources (conseillers des ministres), de constitution de réseaux puis de lobbying auprès des conseillers des politiques pour participer aux réunions, ou pour que les conseillers décident d'inclure le stand de l'association au programme de la visite du Ministre. Il y a ceux qui répondent et ceux qui ne donnent jamais suite.

L'épisode du salon de l'industrie 2006 est révélateur à ce sujet : *« La visite de F. Loos au stand Yamana au salon de l'industrie, c'est trois mois de travail, pas forcément dans cette optique, mais trois mois de travail pour réussir à contacter les conseillers du ministre de l'économie tout d'abord, leur expliquer la démarche de Yamana avant que ces derniers ne nous renvoient vers le MINEFI après deux rencontres, puis tout recommencer avec les conseillers du MINEFI, expliquer la démarche, les inviter à un CCVV, pour que finalement*

---

<sup>282</sup> Association du Nord pas de Calais visant à promouvoir la responsabilité sociale d'entreprise.

*l'un d'entre eux appelle pour prévenir du passage du ministre au stand de Yamana au salon de l'industrie et qu'il fasse sa déclaration officielle sur Yamana».* (A-L).

Comme toutes les ONG, Yamana essaie de maximiser les sources de financement et de se rapprocher de tous les ministères et organismes financeurs publics susceptibles de les aider dans leur démarche. Ce travail prend une part de plus en plus importante dans l'activité de Yamana, à mesure que les exigences des financeurs évoluent et que la préparation des dossiers pour les financements demande davantage de temps et de ressources.

Le MINEFI (Ministère des Finances et de l'Industrie) fait partie des partenaires potentiels que Yamana cherche à convaincre depuis 2005. Il ne traite pas habituellement avec les associations ou les ONG mais avec les syndicats professionnels ou les entreprises. Avec Yamana, les relations sont différentes : *« La relation est beaucoup moins de confiance, il faut jouer sur 2 tableaux : on est autonome – mais on a besoin de vous quand même. On a déjà réfléchi au moment où nous pourrions atteindre l'équilibre, ce ne sera pas avant 20XX<sup>283</sup> »*. Le MINEFI a moins vocation à financer les associations : *« Le MAE lui connaît bien les associations et accepte de les aider lorsque la situation financière est difficile, ce que le MINEFI refuse systématiquement. »* (A-L C). Le MINEFI exige un certain nombre de documents plus habituels au monde de l'entreprise, avec business plan et chiffrements financiers précis à l'appui. *« Les gens du MINEFI sont beaucoup plus habitués aux documents d'entreprise. C'est bien pour Yamana de se familiariser avec les outils de gestion et penser à l'autofinancement, quoique on ne les ait pas attendus pour y penser... Mais c'est aussi peu adapté pour nous, car nous ne cherchons pas à tirer un quelconque profit de notre démarche comme les cabinets de conseil. Nous cherchons à développer une démarche sincère et véritable englobant les demandes de toutes sortes d'acteurs (...). C'est là où on aura toujours besoin de subventions, pour défendre ceux qui ne peuvent pas payer, ou bien il faudra s'arranger pour que le prix de la cotisation des membres soit suffisant, ce qui n'est pas évident. »* (AL Chevron).

Après renouvellement<sup>284</sup> d'une demande de financement en 2007 d'un montant de 1,5 millions d'euros sur 3 ans, le MINEFI a finalement accordé une subvention de 150 000 € pour une partie du projet sélectionné.

*« Les financeurs font de plus en plus ça : ils financent une partie seulement du projet que les*

---

<sup>283</sup> Il nous a été demandé par la personne interviewée de ne pas faire figurer la date.

<sup>284</sup> Une première demande avait été quasiment acceptée puis annoncée au salon de l'industrie textile par le ministre de l'industrie (F. Loos), mais elle a été reportée (fin 2005) suite aux protestations d'acteurs traditionnellement bénéficiaires des financements du MINEFI (syndicats industriels UIT, UIFH).

*ONG leur soumettent. C'est vraiment de plus en plus dur pour obtenir des financements. On passe de plus en plus de temps à répondre à des dossiers hyper précis, ce qui nous mobilise pas mal de ressources et on reçoit de moins en moins de fonds. Il y a de plus en plus de concurrents, notamment avec Max Havelaar qui est le roi du siphonage de subventions. Ils sont partout dans tous les pays et obtiennent les financements parfois avant même que d'autres ONG plus petites aient connaissance des possibilités. » (Un membre de Yamana).*

Les plus grandes ONG disposent des personnes ressources formées et appartenant déjà aux réseaux institutionnels adéquats. Un membre de Yamana ayant participé à une réunion au MINEFI sur les négociations sur l'OMC raconte : *« Je me suis retrouvée dans une réunion avec 6 représentants d'ONG au MINEFI, parmi lesquels les représentants de la Coordination Sud (dont Yamana est membre), Médecins du Monde, Act-Up, dont le budget se chiffre en millions d'euros. Les questions posées étaient hyper pointues et techniques. » (ALC).*

La répartition du financement entre fonds privés et publics pose la question de l'indépendance de Yamana. Quel niveau de financement par les cotisations des entreprises membres est-il acceptable pour que l'organisation garde une certaine indépendance vis-à-vis des « membres » ? Il ne faudrait pas qu'au moment où Yamana doit décider de l'exclusion d'une entreprise membre du programme, le montant de sa contribution interfère dans la décision. Yamana cherche à atteindre un certain équilibre de financement entre fonds publics et privés. Les organisations similaires comme la Fair Wear Foundation ou la Fair Labor Association fonctionnent sur le même modèle : environ la moitié du financement provient de subsides publics tandis que le reste provient des cotisations des entreprises membres. Comment répartir le coût de la responsabilisation de la filière textile entre pouvoirs publics et entreprises ?

La méthode de subventions par projets utilisée le plus souvent par les pouvoirs publics, rend la pérennisation du financement de Yamana délicate. Sur les dernières années de fonctionnement, Yamana a dû diversifier ses sources en cherchant à augmenter la contribution des membres du programme, notamment des entreprises. Les cotisations des entreprises membres du Programme Fibre Citoyenne ont fortement augmenté en 2007<sup>285</sup> : elles sont fonction du chiffre d'affaire réalisé par l'entreprise membre. Cette augmentation des cotisations vise à remplacer la disparition des subventions publiques (la cotisation est passée de 3000 € par entreprise à 13 000 € pour certaines). Si l'augmentation peut paraître

---

<sup>285</sup> Le montant maximal des cotisations est passé de 3000 à 13 000 €.

importante, il s'agit davantage ici d'un rattrapage par rapport aux pratiques des organisations similaires (ETI, FWF).

Les financeurs évaluent l'action de Yamana principalement à travers les rapports des projets (à mi parcours et en fin de réalisation), mais aussi à travers les rapports des partenaires de l'ONG. Le Ministère des Affaires Etrangères (MAE) effectue un suivi régulier des actions menées par Yamana, par le biais des rapports des différentes ambassades où Yamana est présente.

L'évolution de la répartition des sources de financement chez Yamana conduit l'ONG à se poser des questions sur l'opportunité de garder en interne un certain nombre de tâches. Ainsi des réflexions sont-elles actuellement en cours sur la possibilité de séparer<sup>286</sup> les activités de MVD de celle de YAMANA, afin d'éviter les contraintes liées à la fiscalisation de activités de Yamana. De la même façon, les membres de Yamana pensent à externaliser la fonction de communication de l'ONG, en faisant embaucher une des membres de Yamana par une agence de communication qui sous-traiterait cette activité-là.

### **5.3 La responsabilisation de la filière textile**

Nous présentons maintenant la contribution de Yamana au processus plus large de responsabilisation de la filière textile. Nous avons scindé cette contribution en deux étapes chronologiques.

- Une première expérience dans le commerce équitable du tapis d'orient permet aux différents membres de Yamana de se familiariser avec la filière textile tout en constatant les limites du commerce équitable et des mécanismes de labellisation / certification.
- Le programme Fibre Citoyenne vise alors à responsabiliser l'ensemble de la filière textile.

---

<sup>286</sup> C'est ce que la FIDH a fait pour auditer les usines du groupe carrefour en créant INFANS, une structure juridique autonome financée par Carrefour et contrôlée par la FIDH et qui a employé des membres de la FIDH pour auditer les usines de Carrefour : <http://www.novethic.fr/novethic/upload/cp/38791.pdf>

### **5.3.1 Une première expérience dans le commerce équitable du tapis d'orient : le label STEP**

#### **5.3.1.1 La reprise du label Step**

Eric Defrenne entend parler de la fondation STEP en Suisse (voir encadré 5.1) par des contacts proches, en même temps que J. C. Picard : ils entrent tout deux en contact avec les principaux représentants de cette fondation en février 1999. STEP cherche à promouvoir le commerce équitable dans la filière du tapis d'orient. L'idée et le principe séduisent les membres de Yamana qui se proposent de reprendre le label pour l'appliquer en France. Un accord est rapidement trouvé pour que Yamana représente la branche française de STEP en Suisse (d'où le nom de Yamana – STEP à l'époque). Yamana obtient un financement du Fond Européen pour développer le label STEP (financement par projet). Le but est de promouvoir le commerce équitable des tapis d'orient en France, en ciblant notamment le Kirghizstan, pays où Eric Defrenne a déjà passé deux ans chez Médecins Sans Frontières. Plus spécifiquement, il s'agit de valoriser la production de tapis comme potentiel de développement local.

#### **Encadré 5.1 : La fondation STEP**

Le label STEP a été créé en 1995 par des représentants du commerce de tapis, d'ONG et de ministères suisses. Son fonctionnement est basé sur un système dit de tripartition, réunissant ces trois entités. Dans chaque pays européen, un système similaire est mis en place. Le principe de STEP est de convertir la filière de vente des tapis d'orient, produit qui est assez répandu en Suisse, à une logique de commerce équitable. On cherche à aider au développement de ces pays en s'appuyant sur les ressources et savoirs faire locaux pour les valoriser. Sur des filières courtes comme le tapis au Kirghizstan ces idées sont plus faciles à appliquer. Les commerçants de tapis signent un contrat avec STEP : ils s'engagent à communiquer la liste de l'ensemble de leurs fournisseurs, de manière à ce que STEP puisse remonter la filière ensuite à 100 %.

Le projet sera lancé début 2000 en France. La démarche consiste à calquer celle qui a été mise en place en Suisse par la fondation STEP. La première étape est de faire signer aux commerçants de tapis un contrat d'engagement. Le label STEP est accordé aux commerçants s'engageant à respecter les engagements suivants :

- respect des standards des conditions de travail ;
- prix à l'achat permettant des salaires qui couvrent le travail et les besoins familiaux ;
- lutte contre le travail abusif des enfants ;
- protection de l'environnement ;
- autorisation de procéder à des vérifications indépendantes.

Les commerçants s'engagent à fournir à STEP la liste de l'ensemble de leurs fournisseurs avec, précision importante, leurs coordonnées. Les cotisations des membres du label STEP permettent de financer les vérifications indépendantes portant sur le respect du code d'éthique de STEP.

En France, Yamana essaie de contacter l'ensemble des magasins de tapis pour les inciter à signer le contrat d'engagement. Un stagiaire est embauché début 2000 pour participer au déploiement du label STEP en France, Damien Boschaert : « *Je cherchais à mettre mes compétences de gestion à disposition d'une autre cause que le monde du business, sans tomber forcément dans l'altermondialisme* » (Damien Boschaert, DB).

### **5.3.1.2 Les problèmes rencontrés**

Le principal problème de ce secteur est qu'une large partie des ventes s'effectue sous forme sauvage, en porte à porte, par de faux dépôts de bilan et liquidations judiciaires<sup>287</sup>. Dans ces conditions, il est très difficile de retracer la filière dans son ensemble, d'autant que des phénomènes conjoncturels se rajoutent. Le tapis d'orient est victime de campagnes de boycott, car il est accusé d'exploiter des enfants pour le tissage. En outre, le secteur du tapis est en crise en France, il est passé de mode.

Sur la France, la distribution du tapis d'orient est scindée en deux parties : la communauté iranienne - « *il a été difficile de les sensibiliser mais ils ont fini par accepter* » (DB) et la communauté française « *à tendance catholique et qui souhaite s'engager dans le commerce équitable* » (DB). En Suisse, le tapis est davantage un produit de moyenne ou haute gamme tandis qu'on a affaire à un marché plus populaire en France. Quelques personnes suffisent

---

<sup>287</sup> Les tapis sont vendus dans des entrepôts où est affiché : « Liquidation Judiciaire », « Tout doit disparaître » alors que le magasin vend en réalité de manière tout à fait normale ses produits. Cette méthode est employée pour à la fois attirer des clients et justifier les prix faibles.



pour traiter l'ensemble du marché du tapis Suisse alors qu'en France c'est beaucoup plus difficile. La confiance des consommateurs suisses envers l'engagement moral signé par les vendeurs de tapis (contrat STEP) est beaucoup plus importante que celle des consommateurs français : *« C'était limite si les gens nous demandaient une norme ISO pour les tapis »* (DB). Rapidement, Yamana se heurte à ce qui est identifié par ses membres comme relevant des limites structurelles du Commerce Equitable (voir annexes 13).

Les gestions des stocks et de la qualité sont difficiles à suivre en continu. Trouver des débouchés, assurer la communication et le marketing pour les producteurs créent des effets de dépendance (les variations des demandes de tapis d'une année sur l'autre font que les producteurs se retrouvent avec des surplus). La gestion de la franchise se révèle délicate ainsi que le contrôle et le suivi en permanence du cahier des charges. La maîtrise des produits est compliquée. *« Le commerce équitable type Artisans du Monde c'est bien beau dans l'idée mais l'impact est limité. Pourquoi choisir la grande distribution pour mettre une goutte d'eau équitable dans un système inéquitable ? La logique produit est ingérable et en plus c'est difficilement rentable vu leur business plan. Max Havelaar est différent car ils touchent des droits de marque, ils ont très peu de frais, tout part dans le budget communication / marketing »* (DB).

La décision est prise d'arrêter la logique « produit » pour passer à une logique « processus » (entreprises) de manière à pouvoir travailler à grande échelle. La collaboration officielle avec STEP Suisse prend fin en 2004, même si des projets communs subsistent.

### **5.3.1.3 Le bilan de l'expérience STEP**

Les membres de Yamana identifient plusieurs points qui posent problème :

- le contrôle et la transparence sont insuffisants, et ils concernent une partie seulement de la filière
- il y a un effet contreproductif des dénonciations des scandales dans le secteur du tapis
- les consommateurs sont difficiles à sensibiliser à ces thématiques.

Le contrôle et le suivi de la méthode de STEP sont difficiles à mettre en œuvre. Les vérifications ne sont pas assez nombreuses pour s'assurer du respect des clauses sociales. De

ce fait, les risques de défaillances (de free rider) sont importants et pourraient potentiellement ruiner la confiance des consommateurs dans le label alors que leur sensibilisation s'avère un travail difficile et de longue haleine. Les campagnes de dénonciation des mauvaises pratiques dans le secteur du tapis ont provoqué des boycotts et la crise du secteur. Cette crise n'aide pas à améliorer les conditions sociales et environnementales de production, bien au contraire. L'approche du commerce équitable souffre de la superficialité de l'angle d'attaque. En général, c'est seulement une partie de la filière qui est certifiée Commerce Equitable en ignorant le reste.

Les enseignements tirés de cette première expérience avec STEP vont servir pour le développement du programme Fibre Citoyenne, qui s'oriente, lui, sur l'ensemble de la filière textile. Le bilan est que « l'expérience STEP aura servi de couveuse pour mettre en place notre propre approche » (DB).

### **5.3.2 Le programme fibre citoyenne : le passage de la réflexion aux instruments**



#### **5.3.2.1 L'idée : intégrer l'ensemble de la filière textile en remontant la filière**

Le projet consiste à intégrer l'ensemble des acteurs de la filière textile dans une démarche de responsabilisation des pratiques d'entreprises. La plupart des initiatives de Commerce Equitable ciblent une partie seulement, le plus souvent la culture du coton avec du coton biologique. A côté de cela, il y a d'autres étapes comme la filature et l'ennoblissement. Si la filière textile est caractérisée par son éclatement, il est toujours possible de la remonter à partir des produits finaux, en se basant sur la liste des fournisseurs. La filière peut ainsi être reconstituée, étape par étape, à partir de la liste initiale des fournisseurs.

Lancé officiellement le 1<sup>er</sup> juin 2005, le programme Fibre Citoyenne marque une évolution

importante chez Yamana. « *La mise en place du programme Fibre Citoyenne a permis à Yamana de se professionnaliser, de mieux connaître le monde de l'entreprise, univers que l'association côtoyait peu à ses débuts* » (Hélène Sarfati- Leduc). Les débuts du programme sont difficiles et marqués par le choc de la rencontre entre des univers assez différents : le monde de l'entreprise et celui des militants d'ONG. L'image peut paraître quelque peu réductrice et caricaturale, mais elle résume pourtant la situation. Un partenaire de Yamana raconte : « *La première réunion du CCVV<sup>288</sup> en 2005 m'a surprise. J'avais l'impression que Yamana découvrait le monde de l'entreprise, il y avait une certaine forme d'amateurisme chez eux. Par exemple ils s'étonnaient que les entreprises membres du programme rechignent à fournir spontanément la liste de leurs fournisseurs. Heureusement, les réunions suivantes du CCVV se sont nettement améliorées, la deuxième et surtout la troisième* ». Certains consultants manifestent leur scepticisme sur ce qu'ils ressentent comme une initiative concurrente vouée à l'échec : « *Yamana mise trop sur l'aspect marketing du programme Fibre Citoyenne pour attirer les entreprises. Les grandes entreprises veulent voir le panda du WWF sur leurs habits, la renommée de Yamana sera insuffisante pour attirer* » (Un consultant en DD).

Pour développer le programme, une nouvelle recrue fait son entrée chez Yamana : Hélène Sarfati Leduc (HSL), embauchée en octobre 2005. Son profil tranche avec celui des membres présents jusqu'ici : pas d'engagement militant dans des ONG, comme elle le reconnaît elle-même : « *On plaisante souvent avec les autres membres de Yamana sur mon absence d'engagement militant. Je ne mange pas bio, j'ai une voiture et pour moi le développement durable est avant tout un facteur de développement économique. Quasiment aucune entreprise ne fait ça pour le bien de la planète mais pour se conformer aux demandes des donneurs d'ordre : sous la contrainte réglementaire ou par opportunité commerciale et marketing. C'est ainsi d'ailleurs que je présente le sujet aux entreprises : le développement durable est une opportunité de croissance pour les entreprises, notamment via l'accès aux commandes publiques [...]. Le secteur textile français est écrasé par la concurrence Chinoise, aujourd'hui il y a une perte énorme de savoir faire du fait des délocalisations, ce qui entraîne à son tour des délocalisations. La carte stratégique du textile français, c'est le développement durable. Si cela ne se traduit pas par des gains de part de marché, au moins il n'y a pas de pertes* » (HSL).

HSL possède une formation de gestionnaire et une expérience dans le milieu du textile, à l'UIT notamment. C'est par ce biais que Yamana est rentré en contact avec elle : pour

---

<sup>288</sup> Comité Consultatif de Veille et de Validation

proposer le programme Fibre Citoyenne à l'UIT, le recrutement d'HSL a permis de faciliter les choses : « *Le textile en France c'est les Balkans. Il y a une véritable myriade de syndicats, locaux, régionaux, nationaux, d'unions et de fédérations différentes qui représentent des secteurs différents assez représentatifs de l'évolution historique du secteur* » (HSL). Les contacts avec l'UIT sont bons : la démarche de Yamana coïncide avec les intérêts des entreprises textiles françaises qui cherchent à limiter les effets de la délocalisation dans les pays d'Asie du Sud Est.

### **5.3.2.2 Un levier d'action : les marchés publics**

Yamana s'est appuyée sur le levier de la commande publique pour développer son programme. La décision de la Cours de Justice Européenne<sup>289</sup> d'accepter l'insertion de clauses sociales et environnementales dans les appels d'offre constitue le pilier de l'action de Yamana. Les collectivités publiques sont autorisées à inclure des clauses non économiques dans leurs appels d'offres, du moment que ces clauses sont précisées et qu'elles sont identiques pour chaque concurrent. La SNCF, après un certain nombre de controverses sur les conditions de travail chez ses fournisseurs, adhère au programme Fibre Citoyenne en janvier 2006.

L'adhésion de la SNCF (voir annexes 7) au programme Fibre Citoyenne a été décisive pour Yamana. Les fournisseurs traditionnels de la SNCF sont venus ensuite adhérer au programme. « *C'est la première entreprise publique française qui établit un partenariat de cette importance. Nous espérons que ce programme aidera aussi les petites et moyennes entreprises à suivre cette voie, qui ne pourra progresser que si les clients ne prennent pas en compte uniquement le prix mais les conditions sociales de production* », a indiqué Eric Defrenne, coordinateur national de Yamana. Lors du discours de lancement du programme Fibre Citoyenne, Louis Gallois (Ancien Directeur de la SNCF) a souligné l'importance pour le service public d'être exemplaire en matière de normes sociales et environnementales. Cette exemplarité est rendue d'autant plus nécessaire que le service public avait eu tendance à s'éloigner<sup>290</sup> de ce chemin pour réduire les coûts face à la concurrence du secteur privé.

---

<sup>289</sup> Case C-31/87, Beentjes, [1988] ECR 4635 ; Case C-255/98, Commission v. France, [2000] ECR I-7445 ; Case C-513/99, Concordia Bus Finland, [2002] ECR I-XXX ; Case C-448/01, EVN AG and Wienstrom GmbH, [2003] ECR I-XXX. (De Schutter, 2006, une version partielle est disponible : [http://www.fidh.org/IMG/pdf/corporate\\_odeschutter2006a.pdf](http://www.fidh.org/IMG/pdf/corporate_odeschutter2006a.pdf)).

<sup>290</sup> Le blog du journal Libération relate la controverse sur les conditions de travail des fournisseurs de la SNCF. En pleine crise du textile avec la Chine, la SNCF avait annoncé qu'elle allait faire fabriquer la tenue de ses

Mais la démarche de Yamana ne se résume pas à la commande publique, même si c'est ce qui lui a servi de levier. D'autres entreprises privées, acheteurs de textile, ont adhéré au programme. C'est le cas d'Elior, numéro trois de la restauration en Europe, signataire du Global Compact et qui a adhéré au programme Fibre Citoyenne dans le cadre de sa politique de développement durable. Le label Fibre Citoyenne est exigé pour pouvoir répondre à ses appels d'offre : *« A la différence des marchés publics qui ne peuvent citer de labels mais expliciter des clauses, Elior nous a cité dans son dernier appel d'offre. En fait, Elior externalise, en quelque sorte, les questions sociales et environnementales d'approvisionnement en vêtements à Yamana, qui est une ONG paraissant fiable et légitime. Le statut d'ONG de Yamana est fondamental »* (HSL).

### 5.3.2.3 Les entreprises textiles membres et leurs engagements

L'adhésion de la SNCF a attiré aussitôt de nombreux fournisseurs traditionnels de l'entreprise. D'autres<sup>291</sup> sont ensuite progressivement devenues membres du programme, en particulier les concurrents de ces fournisseurs souhaitant aussi pouvoir répondre aux appels d'offre. La démarche est assez proche de celle de STEP. Les entreprises signent un contrat d'engagement (voir annexes 15) avec Yamana dans lequel elles s'engagent à respecter un certain nombre de points :

**Tableau 5.4 : Extrait des clauses du contrat d'engagement**

Respecter la législation française en vigueur sur l'innocuité (pour la santé des consommateurs) des produits commercialisés
Tout mettre en œuvre pour appliquer progressivement les objectifs de développement durable de : réduction de consommation de ressources (énergie, eau) et de produits polluants
Respecter un certain nombre de points de la convention de l'OIT (pour plus de détails voir l'annexe précédemment mentionnée).
Assurer une rémunération décente à l'ensemble des ressources humaines de la filière
Assurer la traçabilité de la production
Permettre aux fournisseurs de contracter un engagement similaire
Conserver des relations durables avec les fournisseurs
L'entreprise s'engage à fournir à Yamana tous les documents nécessaires à la mise en place de ces objectifs et à lui fournir dans la mesure du raisonnable l'assistance nécessaire. (Pour plus de détails on se référera au contrat d'engagement fournit en annexes 15)

---

employés en Chine.

Le contrat d'engagement répartit les rôles entre l'entreprise membre et Fibre Citoyenne. Après des épisodes d'utilisation abusive<sup>292</sup> de Fibre Citoyenne par certaines entreprises, le contrat a été l'objet d'un « toilettage » récent, par un juriste, visant à spécifier au mieux les droits et obligations de chacune de parties contractantes.

La charge de la preuve et la responsabilité de la gestion RSE relèvent de l'entreprise membre de Fibre Citoyenne. L'évaluation de la preuve, l'accompagnement pour assurer la pertinence des analyses et la cohérence des actions, l'évaluation finale de la qualité et du progrès RSE de l'entreprise membre relèvent des référents Fibre Citoyenne.

Les entreprises candidates voient leur dossier préalablement examiné par les membres de Yamana qui décident en fonction de la situation si elles peuvent rentrer dans le programme. Il faut que le profil des entreprises corresponde à un niveau minimum de qualification pour entrer dans le programme. Yamana examine les certifications de l'entreprise (ISO, Oeko-Tex, SA 8000 etc....) A défaut, c'est-à-dire si l'entreprise ne correspond pas aux critères de qualification, elle rentre néanmoins dans le programme mais devra attendre avant de pouvoir se servir du label dans ses communications. Cinq niveaux croissants de qualification existent au sein du programme Fibre Citoyenne. Le but est d'arriver progressivement, pour chaque entreprise, au niveau cinq. Pour atteindre ce niveau, des « référents » accompagnent chaque entreprise.

#### **5.3.2.4 La démarche de Yamana : les Comités Consultatifs de Veille et de Validation (CCVV) et le Monitoring Verification Development (MVD)**

Le système de Monitoring Verification Development, en vérifiant en continu la situation chez les fournisseurs, permet de progresser vis-à-vis du cahier des charges fixé par le programme Fibre Citoyenne. Le MVD passe par les différents CCVV locaux répartis dans les différents<sup>293</sup> pays d'implantation des fournisseurs de l'industrie textile. Chaque année le référent rend compte des avancées effectuées par l'entreprise au Comité Consultatif de Veille et de Validation qui examine le dossier et se prononcera sur la reconduction du partenariat avec l'entreprise. Au minimum, l'entreprise doit respecter les critères définis

---

<sup>291</sup> Voir en annexes 8

<sup>292</sup> Deux entreprises ont cherché à profiter des failles du contrat qui ne spécifiaient pas assez précisément les modalités d'éviction des entreprises pour refuser de collaborer avec les membres de Yamana tout en continuant à se prévaloir de l'affiliation formelle au programme sur leur site internet ou dans leur communication officielle.

<sup>293</sup> Pour l'instant seuls le Maroc et la Tunisie présentent des CCVV locaux.

pour adhérer (niveau 1) au programme Fibre Citoyenne.

### **5.3.2.5 Le Comité Consultatif de Veille et de Validation (CCVV)**

Le CCVV est un groupe de travail composé des parties prenantes (pouvoirs publics, secteur économique, société civile) sélectionnées et réunies par Yamana, pour appuyer et évaluer les démarches de progrès social et environnemental au sein des entreprises membres du programme et de leurs fournisseurs. Les critères de sélection sont les suivants : les membres de Yamana cherchent des individus possédant le même état d'esprit qu'eux, cherchant à initier une démarche de progrès exigeante, donc sans approche radicale visant à simplement dénoncer les mauvaises pratiques, mais sans se montrer non plus trop conciliant ou peu regardant sur les conditions sociales et environnementales.

Le comité se réunit plusieurs fois par an pour examiner les rapports effectués par chaque référent ainsi que les remontées du MVD, mais les membres du CCVV reçoivent des nouvelles régulières de l'évolution du programme, avant que de nouveaux membres rentrent en son sein. Les membres de Yamana envoient les fiches descriptives des entreprises aux différents membres du CCVV qui peuvent ensuite faire part de leurs remarques ou de leur opposition éventuelle à l'entrée de l'entreprise au sein du programme. Pour l'instant, il existe trois CCVV : un en France et deux autres en Tunisie et au Maroc. Le but de Yamana est d'en créer un par pays où des fournisseurs des entreprises membres sont présents. Une réflexion est en cours actuellement pour un fonctionnement de type réseau de franchise entre les différents CCVV, de manière à ce qu'ils puissent communiquer entre eux. Yamana compte sur des financements pour pouvoir aller sur place et monter localement les CCVV jugés nécessaires :

*« Monter un CCVV coûte entre 50 000 et 60 000 €, en incluant les frais de déplacement, la rémunération des membres de Yamana, le temps passé pour sélectionner les membres et mettre en place le comité » (ED).*

Les Comités Consultatifs de Veille et de Validation sont composés de trois collègues d'experts qui réunissent :

- Le secteur économique (organismes professionnels du secteur Textile) ;
- La société civile (ONG, syndicats, associations de consommateurs...)

- Les pouvoirs publics (ministères, organismes d'état...).

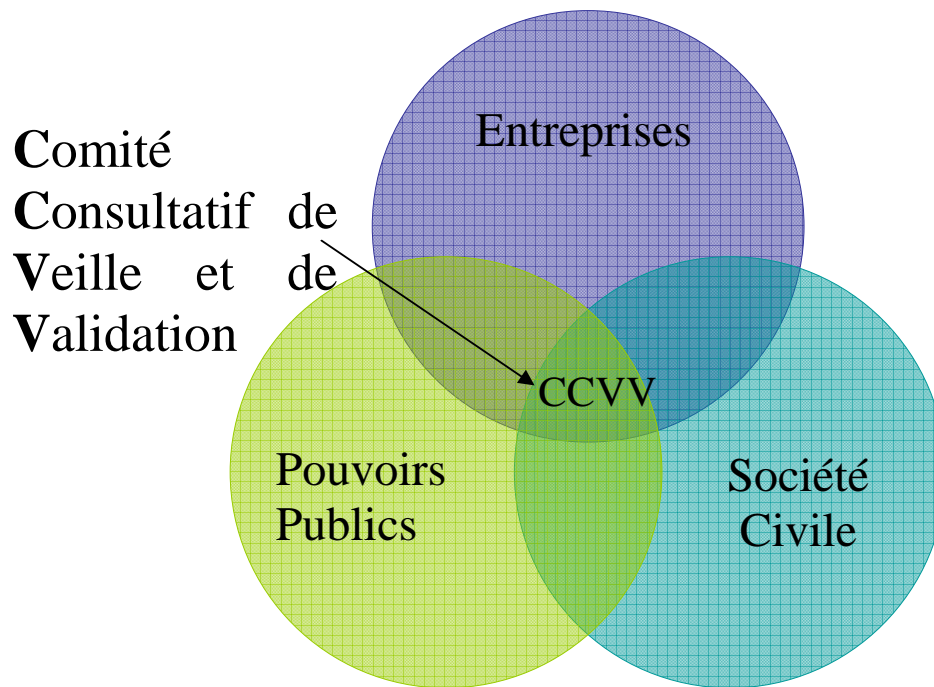
Le travail des CCVV se fait en accompagnement des pouvoirs publics, quand ils existent, afin de ne pas entraver leur développement. La montée en compétences des pouvoirs publics est même le but des membres de Yamana. Idéalement, le programme Fibre Citoyenne ne devrait pas exister, si un système efficace de contrôle avec des inspecteurs du travail pouvait être mis en place. La réglementation reste, pour les membres du programme, le meilleur moyen d'encadrer les pratiques de la filière textile.

Les CCVV assurent différentes fonctions :

- Valider les critères du référentiel et se prononcer sur les modalités de respect en fonction des entreprises. Le CCVV indique notamment les délais octroyés aux entreprises pour atteindre les critères.
- Améliorer les critères en continu en fonction de l'évolution normative et des avis des parties prenantes. Le CCVV France étudie les systèmes équivalents mis en place dans le monde et valide les référentiels locaux avant de les intégrer comme éléments de référentiel de chaque zone géographique concernée.
- Ne pas valider directement l'acceptation ou le rejet d'une entreprise dans Fibre Citoyenne, mais se prononcer sur des points concrets de conformité, d'insuffisance ou de progrès. Le CCVV veille au respect des engagements pris par les entreprises des membres.
- Apporter une expertise aux entreprises membres, afin de les accompagner au mieux dans leurs démarches de progrès

Les participants aux différents CCVV ne sont pas rémunérés, malgré les demandes de plus en plus pressantes de certains participants. La liste des membres du premier CCVV est fournie en annexe 9.





(Source : D'après la présentation power point utilisée par les membres de Yamana)

### 5.3.2.6 La méthode du Monitoring Verification Development (MVD) ou le dépassement de l'audit social

Les approches habituelles privilégiées par les entreprises en matière de contrôle des conditions sociales et environnementales de production viennent de l'audit social traditionnel. Les audits sociaux réalisés par les grands cabinets d'audit sont pourtant très critiqués par les syndicats et ONG. La plupart des ONG essaie aujourd'hui de développer une approche dépassant les limites inhérentes à l'audit social courant. Cette approche est basée le plus souvent sur une surveillance en continu et une gestion des plaintes. Certaines ONG développent des audits sociaux spécifiques faisant intervenir leurs militants en lieu et place des auditeurs sociaux traditionnels (en moyenne une ONG passe 24 "man days" sur un audit à 175 USD/jour<sup>294</sup>. Une firme privée y passe 8 "man days" à 550 USD/jour). Ces audits sont mandatés par des syndicats, des collectivités territoriales, ou d'autres ONG. La plupart des ONG s'accordent néanmoins pour reconnaître que, même amélioré, l'audit social est une méthode parmi d'autres. Les membres de Yamana s'appuient sur le document réalisé par la FDHT<sup>295</sup> sur les limites de l'audit social tel qu'utilisé habituellement. Ils proposent de mettre en place le système MVD pour en surmonter les limites.

<sup>294</sup> Extrait d'un document interne de travail de Yamana (voir annexes 14).

<sup>295</sup> Le rapport est disponible à l'adresse suivante : <http://www.fdh.org/>

Le MVD est au centre de l'approche de Yamana en matière de RSE et de Développement Durable. C'est un véritable outil de gestion qui caractérise le passage de la réflexion à l'instrumentation. Yamana le définit ainsi : « *Par définition le MVD est un monitoring. Donc un processus non pas ponctuel, mais conduit dans la continuité. Il requiert les mêmes compétences, en termes de profils et de spécialités, que celles requises par les audits. Les militants d'ONG possèdent cependant le plus souvent des motivations autres ou moins pécuniaires que celles des auditeurs sociaux traditionnels. La structure de l'ONG est celle conciliant le mieux qualité et implantation locale* »<sup>296</sup>. Le monitoring s'appuie sur les acteurs des CCVV. Les compétences de ces acteurs, leur proximité et leur connaissance du terrain, mais aussi leur indépendance, permettent d'obtenir « des résultats bien supérieurs à ceux des audits sociaux » (J. C. Picard).

**Tableau 5.5 : Le MVD**

<b>Monitoring</b>	<b>Vérification</b>	<b>Développement</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etat des lieux RSE</li> <li>- Historique traçant l'évolution RSE</li> <li>- Recherche de solutions/actions correctives (propres à l'entreprise + coresponsabilité)</li> <li>- Accompagnement et facilitation de la mise en œuvre</li> <li>- Rendre compte clients / CCVV</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accompagnement des auditeurs et experts dans la préparation des contrôles techniques et apport des informations nécessaires pour conclusions analytiques</li> <li>- Evaluation RSE de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation partenaires</li> <li>- Outils sociaux économiques communs facilitant l'intégration des axes SSE des projets de développement</li> <li>- Évaluation des impacts DD de la politique RSE des fournisseurs sur toute la filière</li> </ul>

(Source : Document de travail de Yamana)

Cette démarche de MVD reprend celle du label Suisse STEP, tout en essayant d'en dépasser les limites au niveau de l'insuffisance des contrôles et des vérifications.

**Encadré 5.2 : l'audit social traditionnel et ses limites**

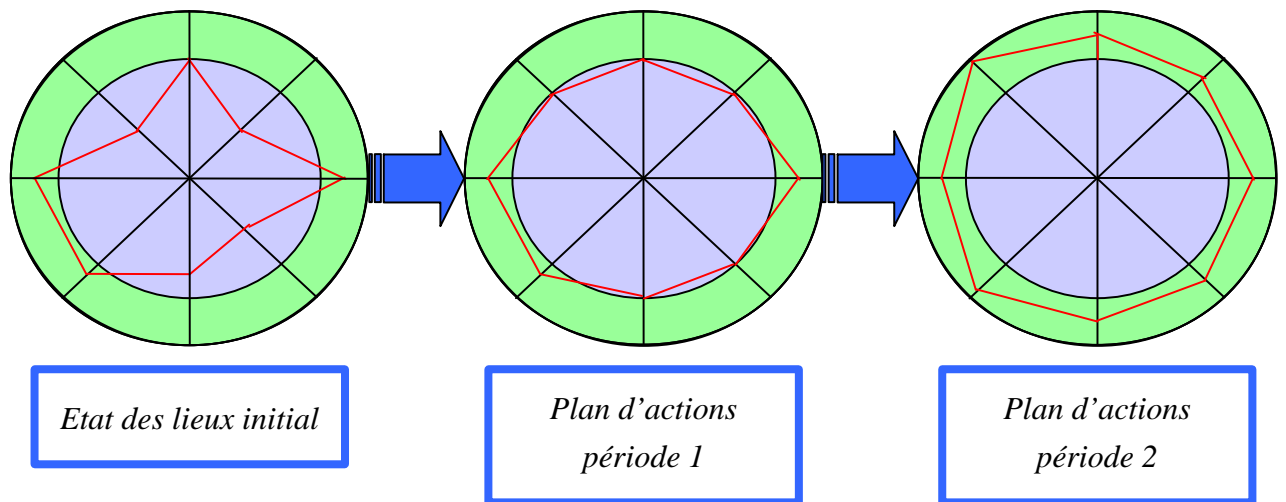
L'audit social est une pratique relativement récente qui remonte au milieu des années 1960 aux Etats-Unis (Gray, 2002), en réaction aux mouvements sociaux critiquant les méfaits sociaux et environnementaux du capitalisme. La promulgation de lois obligeant à publier des informations sur le périmètre social et environnemental des entreprises a contribué au développement de ce champ. (En France, l'audit s'est structuré, notamment, à partir de loi sur le

<sup>296</sup> Source document de travail interne à Yamana (cf. annexes 14).

Bilan Social en 1977, jusqu'aux lois sur les Nouvelles Régulations Economiques (NRE) de 2002. Aujourd'hui, ONG, syndicats, certaines entreprises et cabinets d'audit sociaux joignent leurs critiques à l'encontre des limites du système de l'audit social tel qu'il est pratiqué le plus couramment. Ces critiques oscillent entre un rejet lié aux fondements libéraux de l'audit social (Lehman, 1999) et une critique réformiste (Gray, 2002) visant à en améliorer les méthodes. Les principaux reproches sont : une vision autoritaire, « néocoloniale », de l'audit comme contrôle subi par les fournisseurs ; une image instantanée qui focalise sur les effets et pas sur les causes des dysfonctionnements ; une approche centrée sur les donneurs d'ordre cherchant à se prémunir contre les risques plus qu'une véritable intention de prévention et d'amélioration des conditions sociales et environnementales.

L'audit devient une étape réinsérée au sein du processus plus global de MVD, permettant de constater de manière dynamique l'évolution des pratiques en matière de RSE. On ne se contente pas d'une simple comparaison statique avec les audits précédents. Le dispositif « MVD + CCVV » a pour fonction de combiner de façon optimale les moyens de vérification et la réalisation des plans d'objectifs. La continuité de l'accompagnement des entreprises de la filière facilite ce processus.

Le but de Fibre Citoyenne (FC) est de permettre aux entreprises de s'assurer que leur politique RSE est cohérente à l'échelle de leurs filières d'approvisionnement, pas uniquement au niveau des usines fournisseurs de rang 1, et que les progrès RSE qu'elles envisagent sont effectivement réalisés dans les conditions et délais prévus par leurs plans d'objectifs tels que validés par le CCVV. L'impact en termes de Développement Durable doit être observable et positif.



(Source : Document de travail interne Yamana)

Une évaluation quantifiable des performances de l'entreprise doit permettre à ses parties prenantes d'en situer aisément le profil, à la fois sur une échelle relative de qualité RSE, et dans son évolution sur la voie du progrès RSE auquel elle s'est engagée.

Le MVD est caractéristique des dispositifs recommandés par la plupart des ONG en matière d'approche de la RSE et du DD. Un organisme comme SOMO<sup>297</sup> recommande activement d'adopter le mécanisme de gestion des plaintes<sup>298</sup> au sein des entreprises. Le MVD de Yamana ne l'a pas encore intégré mais est en train de l'étudier.

**Encadré 5.3 : Un exemple concret d'action corrective : la création d'un site de traitement de l'eau.**

Alerté par un membre d'un CCVV local, lors de l'examen de la situation environnementale d'un des sites de production tunisiens sous-traitants d'un membre du programme Fibre Citoyenne, il est apparu que les eaux usées et fortement polluées étaient directement rejetées dans la rivière située à côté de l'usine. L'entreprise tunisienne a été contactée par les membres de Yamana pour trouver une solution avec les partenaires locaux. Devant le coût de la construction d'une station d'épuration d'eau, un accord a été trouvé. Finalement un site de traitement de l'eau a été construit, pris en charge en partie par l'entreprise membre du

<sup>297</sup> [http://www.somo.nl/index\\_eng.php](http://www.somo.nl/index_eng.php) : centre de recherche sur l'activité des firmes multinationales. SOMO rédige des études sur l'activité des multinationales et du DD / RSE. SOMO réalise aussi des audits sociaux pour des organisations comme les syndicats, pouvoirs publics, ou ONG. SOMO cherche à promouvoir le développement durable au travers des connaissances qu'il produit sur l'activité des entreprises et qu'il met à disposition de la société civile.

<sup>298</sup> <http://www.ethique-sur-etiquette.org/docs/gestion%20plaintes.pdf>

programme, le sous-traitant et les collectivités locales.

### 5.3.2.7 Le développement du programme

Entre 2005 et 2006, le « chiffre d'affaire<sup>299</sup> » a été multiplié par 7. Les cotisations, symboliques au départ, deviennent indexées sur le chiffre d'affaire des entreprises à l'image de ce qu'ETI ou FWF ont mis en place. A la mi-2007 le programme Fibre Citoyenne compte plus d'une quarantaine de membres. C'est un réel succès dans le secteur des vêtements professionnels. L'effet d'entraînement sur lequel misait Yamana au début a bien fonctionné. Les entreprises sont même très regardantes sur le respect des critères exigés parmi les membres du programme :

*« Ils ne veulent pas que leurs concurrents puissent utiliser le label sans avoir effectué les mêmes efforts qu'eux. On a eu un début de polémique là-dessus quand une entreprise qui était candidate à l'adhésion au programme a prétendu être membre pour obtenir un marché qui est passé sous le nez des concurrents. Les concurrents sont venus nous voir en nous demandant de les exclure. Nous les avons mis en demeure avec un recommandé puis l'entreprise en question est venue s'expliquer et après délibération nous avons choisi de les réintégrer dans le programme » (HSL).*

En revanche dans le secteur de la distribution des vêtements, la situation est plus délicate. Le vêtement pour enfant apparaît pourtant, pour les membres de Yamana, comme un deuxième levier d'action, après celui de la commande publique, dans leur projet d'extension du programme Fibre Citoyenne : « Quoi de mieux pour toucher le public que la santé de l'enfant. » (HSL)

### 5.3.2.8 Les limites de l'action de Yamana vu par différents acteurs

Le programme Fibre Citoyenne est encore en phase de développement. Il existe donc un certain nombre de limites qui sont liées à ce stade, tandis que d'autres limites concernent le système en lui-même.

La limite principale soulignée par plusieurs personnes au cours de nos entretiens est celle du

---

<sup>299</sup> Il inclue les cotisations des membres du programme de Fibre Citoyenne et les prestations effectuées par Yamana : formation aux achats responsables, rédaction d'appels d'offre.

lien organique entre entreprises publiques ou collectivités territoriales rédigeant les appels d'offre et entreprises privées répondant à ces appels.

*« Le jour où une entreprise privée se verra refuser un marché dans un appel d'offre et qu'elle formulera un recours auprès du tribunal administratif, Yamana pourra se faire du souci. Le principe de non discrimination risque fort d'amener le juge à trancher et à prononcer la nullité du contrat d'appel d'offre. Il n'y a pas si longtemps que cela, une entreprise privée exclue d'un marché a obtenu l'annulation d'une procédure d'appel d'offre pour une coquille dans la rédaction, alors vous imaginez dans le cas de Yamana... »* (Un membre de l'administration française).

Jusqu'à présent les membres de Yamana ont préféré continuer à courir ce risque, car leur activité de conseil pour la rédaction des appels d'offre leur sert aussi d'argument pour attirer les entreprises dans leur programme.

Une autre limite à l'action de Yamana concerne le secteur des vêtements grand public, notamment des distributeurs. L'action de Yamana est très efficace lorsque la relation (le rapport de force) avec ses partenaires lui est favorable. Les entreprises qui ont besoin du label pour répondre aux appels d'offre n'ont pas le choix, que ce soit par le biais des commandes publiques ou celui des acheteurs privés qui choisissent de citer le label Fibre Citoyenne. Ces acheteurs professionnels sont donc un puissant levier d'action pour Yamana.

Les membres de Yamana ont constaté, dernièrement, que de grands groupes privés incluaient au sein de leurs appels d'offre le label Fibre Citoyenne, sans pour autant être partenaires de Yamana ou avoir signé de charte d'engagement avec l'ONG. Les critères de prix restent inchangés, le moins disant emportant l'appel d'offre. Cette démarche est contraire à l'esprit de Fibre Citoyenne qui cherche à sortir de la spirale déflationniste en matière de coûts, pour permettre la mise ne place d'une véritable démarche de RSE et de DD. Les membres de Yamana regrettent cette utilisation du label FC contraire à son esprit initial et face à laquelle ils restent pour l'instant impuissants. Les entreprises privées ont parfaitement le droit d'inclure le label au sein de leurs appels d'offre. Cela leur permet d'externaliser la partie RSE / DD de leur activité à Yamana qui devient garant en quelque sorte de ces dimensions.

Dans le secteur grand public, le poids des distributeurs dans la filière textile rend les choses difficiles pour Yamana. Jusqu'à présent elle n'a pas réussi à prendre pied dans ce secteur, qui reste très fermé et encore plus dispersé que pour les vêtements professionnels. Le nombre de références est parfois de plusieurs milliers, avec plusieurs centaines de fournisseurs. Certains distributeurs intéressés par la démarche de Fibre Citoyenne ont pris

contact. Mais face à l'ampleur de la tâche qui les attendait, ils ont préféré renoncer :

*« Nous avons eu quelques contacts avec les distributeurs. Chez DPM (confidentiel) ils ont été effarés par l'ampleur de la tâche pour adhérer au programme FC : avec plus de 1000 références et 400 fournisseurs, c'est un travail colossal qui les attend. Chez D. (entreprise confidentielle), tout l'entretien a tourné autour de notre visibilité à l'étranger. Apparemment c'était notre renommée qui les intéresserait et pas vraiment ce que l'on pouvait faire ensemble. »* (Un membre de Yamana).

En fait, le système de Fibre Citoyenne semble peu adapté pour les distributeurs de vêtements. Surtout, les intérêts des distributeurs (maintenir une filière d'approvisionnement à bas coûts) ne correspondent pas pour l'heure à certains des objectifs recherchés par Yamana (une rémunération du travail décente).

## SYNTHESE DE L'ETUDE DE CAS :

Yamana est une ONG de développement créée en 1999 par Eric Defrenne. Elle vise à promouvoir le développement économique des pays les plus pauvres, en respectant les droits de l'homme et la protection de l'environnement. Une première expérience dans le commerce équitable du tapis d'orient (2002-2005) a permis à l'ONG de prendre conscience des limites du commerce équitable : son poids reste marginal par rapport au commerce classique ; il est centré sur une partie des producteurs de certaines filières (coton, café) en laissant de côté les autres ; il induit une dépendance accrue des producteurs du Sud envers les consommateurs des pays riches du Nord. A partir d'un tel constat, les huit membres salariés à temps plein de l'ONG ont cherché à responsabiliser l'ensemble des pratiques de la filière textile en créant le label Fibre Citoyenne (2006) : du producteur de coton au consommateur final (professionnel ou particulier) en passant par les filateurs, teinturiers et confectionneurs. Le label vise à remonter la filière textile en partant des acheteurs. Ces derniers adhèrent à un cahier des charges qui fixe des clauses sociales et environnementales de production. Leurs fournisseurs, les entreprises de textile, s'engagent à respecter ce cahier des charges : leur première obligation est de transmettre la liste de l'ensemble de leurs fournisseurs à leurs référents (membres de Yamana). A partir de cette liste, Yamana remonte la « filière textile » correspondante et met en place une démarche de responsabilisation. L'avancée de cette démarche est contrôlée par les membres « indépendants » des CCVV locaux (Comités Consultatifs de Veille et de Validation), qui exercent une surveillance continue sur les pratiques d'entreprises à partir des rapports que leur font les référents. Les membres du CCVV font ensuite des préconisations aux entreprises membres du label, par l'intermédiaire des référents. Les entreprises se sont engagées à respecter les préconisations sous peine de sanctions progressives pouvant aboutir à leur exclusion du label.

Pour développer son label, Yamana s'est appuyée sur le poids de la commande publique française de textile. Cette dernière a été autorisée par la CJCE, en 2003, à inclure des clauses sociales et environnementales dans les marchés publics. Si Yamana a bénéficié de plusieurs financements publics pour démarrer son activité (fonds européen et ministère des affaires étrangères), la raréfaction des sources de financement a des effets sur sa structure et son fonctionnement. Elle est placée en concurrence sur une sorte de quasi marché regroupant les autres ONG du secteur (FWF, ETI, FLA...) mais aussi les cabinets d'audit social et de conseil ou même certaines agences gouvernementales.



La démarche de Yamana est bien implantée dans le secteur du vêtement professionnel, mais l'ONG peine à se développer dans le secteur du vêtement particulier. Les distributeurs restent les acteurs dominants de ce secteur, et les premières tentatives visant à responsabiliser leurs pratiques (épisode du collectif éthique sur étiquette 1997-2002) ont laissé des souvenirs amers. En réponse, les distributeurs ont développé leur démarche maison de responsabilisation (Initiative Clause Sociale) sur laquelle ils exercent un contrôle étroit.

## 6 Chapitre 6. Analyse de l'étude de cas de Yamana

### Résumé

Dans ce chapitre, à partir de l'étude cas précédente et des analyses des premiers chapitres, nous essayons de :

- Replacer la démarche de Yamana au sein du processus plus large de responsabilisation de la filière textile, amorcé en 1995 par le Collectif Ethique sur Etiquette ;
- D'analyser la contribution et les limites des ONG à ce processus.

Le programme Fibre Citoyenne vise à réformer les pratiques de la filière textile pour qu'elles contribuent au développement économique des pays pauvres. Il se construit en réaction aux limites du Commerce Equitable et suite aux critiques de la mondialisation de la filière textile. Le paradoxe de Yamana est que son action critique contribue à renforcer le cadre institutionnel néolibéral à la base de la mondialisation des échanges. Leur action apporte une touche finale à la mondialisation : elle participe à l'élaboration d'un modèle de bureaucratie libérale qui s'appuie sur les régulations de marché plus que sur l'intervention publique pour responsabiliser les échanges.

A travers l'étude des modalités pratiques de sa construction, le cas Yamana permet de comprendre la dynamique de légitimation de l'intervention des ONG dans le développement durable et la RSE. La dialectique à l'œuvre entre ONG et marché est ici clairement perceptible. Les pressions institutionnelles à la professionnalisation de Yamana sont le reflet de luttes entre organisations et institutions sur les frontières entre public et privé. L'analyse du cadre politique au sein duquel les pratiques de gestion de cette ONG sont inscrites met en lumière le cadre macropolitique néolibéral sous-jacent à l'action des ONG contemporaines dans le mouvement de la RSE.

# INTRODUCTION : VERS UN CAPITALISME AU SERVICE DU DEVELOPPEMENT DES PLUS PAUVRES ?

Dans ce chapitre, nous cherchons à répondre à notre problématique initiale de thèse :

- Comment se construit un processus de responsabilisation économique et sociale de la filière textile ?
- Comment les membres de Yamana s'organisent-ils pour surmonter les pressions institutionnelles contradictoires qui s'exercent sur eux ?

Nous avons vu que la démarche de Yamana, inédite dans le secteur, s'est élaborée progressivement au fur et à mesure des obstacles et opportunités rencontrés par ses différents membres. Nous avons cherché à comprendre comment les membres de Yamana essaient de concilier les objectifs du programme Fibre Citoyenne (responsabiliser la filière textile) avec des contraintes contextuelles parfois opposées. Plutôt que d'interpréter la construction de cette démarche au travers un cadre théorique unique, nous avons préféré mobiliser de manière instrumentale plusieurs références relevées au cours de notre recherche pour interpréter les phénomènes observés.

Nous commençons **(6.1)** par replacer la construction de cette démarche au sein du processus de responsabilisation plus large dont elle semble issue.

Nous analysons ensuite **(6.2)** le poids du contexte et l'influence des pressions institutionnelles sur la structuration interne de Yamana. Situés dans un champ organisationnel entre le marché et l'Etat, les membres de Yamana développent des stratégies de légitimation adaptées à leurs différents interlocuteurs. Ces stratégies visent à concilier deux exigences paradoxales :

- faire preuve d'indépendance et défendre une forme d'intérêt général (développement économique des populations pauvres, conditions sociales et environnementales de production)
- tout en ayant la contrainte de commercialiser de plus en plus leur discours et leurs pratiques, du fait d'une dépendance financière accrue envers les entreprises membres du programme.

En conclusion, ces analyses nous amènent à souligner **(6.3)** les limites du processus de responsabilisation de la filière textile. L'instrumentalisation croissante de la démarche de Yamana par les acteurs dominants de la filière textile laisse percevoir les failles d'une responsabilisation basée sur des régulations de marché. L'étude de cas fait apparaître les enjeux de pouvoir liés aux mouvements de frontières entre public et privé dans le traitement des thématiques de RSE et de DD.

**Tableau 6.1 : Récapitulatif des questions auxquelles ce chapitre tente de répondre**

<b>Titre</b>	<b>Question (s)</b>	<b>But (s)</b>
Création de Yamana et émergence du processus de responsabilisation de la filière textile	Comment émerge ce processus ?	Le processus émerge par défaut, après que les tentatives de règlement politique aient échoué.
Le développement du Label Fibre Citoyenne	Quel est l'influence du contexte institutionnel sur le déroulement de ce processus ?	Montrer que la démarche militante de Yamana se heurte aux apories du couple Etat / Marché.
Limites et critiques de l'action de Yamana	Quelles dynamiques sous-tendent ces pressions institutionnelles ?	Montrer qu'une des questions centrales des phénomènes de RSE reste celle des frontières entre public et privé

## **6.1 La Création de Yamana et l'émergence d'un processus de responsabilisation de la filière textile**

### **6.1.1 Une vision idéologique marquée par les discours dominants du secteur du développement**

Eric Defrenne, à son retour d'Inde en 1998, décide de monter une structure. L'expérience sur le terrain des autres membres dans des ONG (MSF en Inde notamment) leur a fait prendre conscience des limites de l'aide d'urgence mais aussi du cloisonnement sur le terrain entre les différents acteurs présents : *« l'action des différentes ONG mais aussi entre ONG et autres acteurs (économiques) est le plus souvent inexistante »* (E. Defrenne). Pour lui, il est nécessaire de décroisonner les rapports entre les acteurs : le cadre associatif peut servir de support pour mener à bien cette action de coordination et de décroisonnement.

A l'époque, le choix du cadre associatif pour mener cette action se fait « logiquement » : le marché est insuffisamment mature<sup>300</sup> pour prendre en charge les thématiques de commerce équitable et assurer la réussite de la démarche. Une structure commerciale de type cabinet de conseil est considéré comme apportant peu de légitimité vis-à-vis des partenaires potentiels et peu de garanties vis-à-vis de l'intégrité de la démarche. Le cadre associatif offre un « îlot<sup>301</sup> idéologique au sein du marché libéral » qui permet à ces « entrepreneurs idéologues de développer une vision alternative à celle imposée sur le marché » (Rose-Ackerman 1996).

#### **6.1.1.1 L'expérience STEP ou comment dépasser les limites du commerce équitable**

La démarche de Yamana s'inscrit dans une démarche militante raisonnée. Forts de leur expérience dans le commerce équitable, les membres de Yamana ont imaginé d'autres stratégies à mettre en œuvre pour faire avancer les thématiques de RSE et de DD. Ils gardent une vision mitigée de leur expérience dans le commerce équitable (CE) :

*« L'approche (CE) est par le mauvais bout »* (D. Boschaert)

Elle contribue à stigmatiser les acteurs traditionnels hors commerce équitable et génère ensuite des effets pervers et paradoxaux de maintien des niches du commerce équitable et

---

<sup>300</sup> Pour reprendre les termes des membres de Yamana.

<sup>301</sup> Nous verrons plus loin que la taille de l'îlot semble se réduire de plus en plus face à la montée de « l'océan libéral », pour filer la métaphore employée par Rose-Ackerman (1996).

d'obstruction à la démocratisation des pratiques équitables. Les membres de Yamana sont conscients et adhèrent aux critiques générales faites à l'encontre du commerce équitable (Jacquiau, 2006):

- la démarche et la distribution du surplus financier (prix équitable) au sein des coopératives de production sont opaques ;
- le manque de séparation entre définition du cahier des charges et audit / certification pose un problème d'indépendance ;
- le Commerce Equitable (CE) induit une dépendance des producteurs du Sud à l'égard des consommateurs des pays riches du Nord ;
- le CE reste marginal par rapport au commerce mondial : *« une goutte d'équitable dans un océan d'inéquitable »*

Les membres de Yamana souhaitent mettre en place grâce à l'ONG une vision alternative à la mondialisation libérale des échanges et à la structuration de la filière textile qu'elle a entraînée. Leur démarche s'est progressivement formée par tâtonnements, essais et erreurs au cours du projet STEP, puis du label fibre Citoyenne. Le modèle de développement inclus dans leur vision reste assez conforme aux discours dominants identifiés par les anthropologues (Grillo, 1997) dans le champ du développement. Les références au « Sud, au local, et aux partenaires (partenaires locaux ici en l'occurrence) sont omniprésents. Ce modèle de développement repose sur des conceptions politiques spécifiques, que nous détaillons plus loin (6.3).

### **6.1.1.2 La question du financement initial**

Outre la contribution d'un généreux donateur<sup>302</sup> qui a permis à E. Defrenne de se salarier à temps plein pendant un an au début des années 2000, ce sont les financements publics du fond européen puis du Ministère des Affaires Etrangères (MAE) qui ont permis aux membres de Yamana de se structurer et de lancer le programme Fibre Citoyenne. Ces financements publics s'inscrivent au sein du nouveau cadre des quasi-marchés décrit par (Laville, Sainsaulieu, 1997 : p 314) régissant les rapports entre administration et associations. Ils correspondent à des réponses de Yamana à des appels par projets, pour le

---

<sup>302</sup> Bruno Libert, ancien dirigeant, a fait don de 20 000 € sur ses fonds personnels, à la création de Yamana.

développement du label STEP en France pour le fond européen, puis pour le lancement du programme Fibre Citoyenne pour le MAE. Ils n'ont pas vocation à être renouvelés et ne fournissent donc pas une source de financement pérenne pour Yamana. La puissance publique (européenne comme française) entend tout au plus initier des mécanismes de régulation privés, en contribuant à financer en partie leur création, mais pas à les entretenir. Dans le cadre de la réforme du fonctionnement de l'administration, les financements publics sont dorénavant limités à des projets précis. Interrogés sur ce point, les contacts de Yamana auprès du MAE et du Ministère de l'Ecologie et du Développement Durable nous ont expliqué que, plus qu'une réforme de l'administration, cette politique s'inscrivait dans la perspective d'une gestion pragmatique de la pénurie des ressources publiques à disposition : « *Ce n'est pas l'envie d'aider les associations qui manque mais les moyens* » (Un membre du MEDD).

Du côté du Ministère de l'Economie et des Finances (MINEFI) en revanche, les discours diffèrent nettement. Habitué à travailler quasi exclusivement avec des entreprises privées, les membres du MINEFI entendent bien amener Yamana à se soumettre aux mêmes exigences que les entreprises dans la constitution du dossier. Pour leur demande de financement auprès du MINEFI, les membres de Yamana doivent apporter la preuve que leur fonctionnement est économiquement pérenne. Ils doivent fournir un « business plan » indiquant la date prévue d'autofinancement. On peut lire ici clairement une importation des outils de gestion du privé vers le secteur associatif, sous la pression d'une partie de l'administration. Ce fonctionnement rentre pourtant clairement en conflit avec le secteur associatif : l'intérêt de ce secteur est précisément de ne pas être soumis aux contraintes du marché, comme le sont les entreprises. C'est cette liberté de fonctionnement qui permet aux associations de développer des pratiques qui ne soient pas soumises aux rapports de force du secteur économique. Elle permet aux militants associatifs (« entrepreneurs idéologues ») de développer une vision alternative par rapport aux pratiques du marché. Une vision qui est plus conforme en somme avec leur engagement et convictions militantes.

### **6.1.1.3 La combinaison du l'engagement associatif avec des intérêts bien compris**

Nous avons essayé de comprendre le type d'engagement des membres de cette ONG. Les formes qui caractérisent le mieux l'engagement des différents membres de Yamana correspondent à une sorte « d'universalisme abstrait » (Walzer, 1983), une solidarité planétaire avec les populations des pays en développement. En fait, il est difficile de saisir

les modalités concrètes de formation de Yamana si l'on s'arrête aux seuls intérêts des membres. L'action sociétariaire ne saurait ici s'expliquer uniquement par l'égoïsme<sup>303</sup> des individus. (Laville & Sainsaulieu, 1997 : p 44). On pourrait ici parler de finalité axée vers des valeurs<sup>304</sup>, l'agir sociétariaire, pour reprendre la typologie des formes d'agir social de Weber (in Laville& ali, 1997). Les membres de Yamana mettent sur le même plan leurs actions avec celles des acteurs économiques : la rationalité économique correspond à une logique d'action parmi d'autres à laquelle on peut opposer d'autres types d'actions qui ne sont pas moins légitimes<sup>305</sup>. L'activité économique se base sur un calcul des coûts qui est partiel et qui n'inclut pas les externalités produites par les entreprises. Il ne s'agit ici nullement de rationalisation posteriori des discours des acteurs de notre part. Plusieurs membres de Yamana nous ont tenus des discours de ce type en citant diverses références (Gadrey, 2006) allant dans ce sens.

Le programme Fibre Citoyenne, tout en s'inscrivant dans un universalisme abstrait de solidarité internationale avec les pays en développement, se combine avec les intérêts bien compris de certains des membres qui y participent. Ces intérêts semblent eux en revanche plus proches du repli communautaire que de la solidarité internationale. Certains des partenaires<sup>306</sup> du CCVV (Min. PME et fédérations textiles) soutiennent la démarche de Fibre Citoyenne dans le but affiché et assumé de freiner la dynamique de délocalisation, de manière à protéger ce qui reste de l'industrie textile française. Le but poursuivi par ces acteurs n'est pas nécessairement d'améliorer les conditions sociales et environnementales de production dans les pays du Sud. Il vise surtout à freiner la « véritable hémorragie de délocalisations » (Un membre de l'administration). Il y aurait donc ici une instrumentalisation des Droits de l'Homme au service d'une forme de protectionnisme

---

303 Il faudrait une notion d'intérêt très élargie et prenant en compte l'intérêt des autres ou bien considérer l'altruisme comme une forme d'égoïsme, la recherche visée du bien être des personnes extérieures s'inscrivant dans une recherche égoïste de l'individu. Nous objecterons ici que l'action de Yamana ne s'inscrit pas vraiment dans le genre de cadre de comportements égoïstes à courte vue comme le présuppose le recours à la catégorie de Nimby (Not in my backyard), cadre au sein duquel sont parfois réduit les motivations des militants d'association.

304 Rationalité en valeur : par la croyance consciente qu'une façon de se comporter déterminée possède en tant que telle et indépendamment du résultat une valeur intrinsèque, inconditionnelle, valeur qui peut être éthique, religieuse, esthétique.

<sup>305</sup> La notion de rentabilité renvoie ici au développement par les acteurs de Yamana d'un argumentaire utilitariste, ventant les mérites et retombées positives de la démarche Fibre Citoyenne auprès des entreprises, sans que les membres en soient eux-mêmes intimement persuadés. Une forme instrumentale d'utilisation d'arguments utilitaristes pour faire avancer des motivations militantes qui sont difficilement rattachables au langage utilitariste, mais plus à des mobiles de type universalistes (Droits de l'homme). Nous abordons les limites de ce genre de démarche cherchant à traduire des motivations universalistes en langage utilitariste qui ne se recourent pas nécessairement (B. Williams, in Kymlika, 1990), limites qui rejoignent celles du business case de la RSE.

<sup>306</sup> Nous avons fait le choix ici de mentionner « [...] les intérêts et profits que chacun des différents acteurs encaissent, derrière la mise en scène des bons sentiments » (Boltanski, 1993 : p 281).



déguisé de la part des pays développés, l'universalisme des Droits de l'Homme rejoignant les intérêts restreints nationaux bien compris des pays occidentaux. Les « Droits de l'Homme comme paravent pour perpétuer ce qui reste de domination occidentale. Ce raisonnement justifie le fait que cette exigence morale d'une protection des plus fragiles de la population puisse être ressentie dans certaines régions en décollage économique comme un obstacle au développement » (Haber, 2001 : p 247). Le soutien<sup>307</sup> et les argumentations développés par certains partenaires de Yamana (Min PME, fédérations d'entreprises françaises) semblent bien illustrer ces propos.

### **6.1.2 Le questionnement des outils traditionnels de gestion**

Ces vagues de délocalisations participent au développement d'une activité économique dans les pays pauvres dont les conditions sociales et environnementales de production sont critiquées entre autres par les ONG. Le développement des Etats nations est, la plupart du temps, insuffisant sur place pour contrôler les pratiques de la filière textile, quand ces derniers ne visent pas sciemment à se servir des plus pauvres pour atteindre le développement économique. Un modèle de développement économique qui est d'ailleurs imposé par l'ensemble des grandes institutions mondiales (Banque Mondiale, FMI, OCDE ; Lordon, 2003 ; Hugon, 2006).

Yamana ne critique pas ce modèle de développement en soi, mais plutôt ses conséquences. La démarche de Yamana est fondée sur un questionnement, celui des outils et techniques de gestion traditionnels dont se servent les acteurs de la filière textile, distributeurs, producteurs, mais aussi ceux dont se servent les acteurs principaux du Commerce Equitable ou de l'audit social.

Les membres de Yamana posent un regard critique sur les outils de gestion traditionnels, de type « déconstructif », en proposant des alternatives à ces outils traditionnels :

- critique de l'audit social et développement du Monitoring Verification Development
- critique des politiques d'achat
- critique du marketing et développement de guide consommateurs alternatifs

---

<sup>307</sup> Soutien symbolique qui se limite à la présence aux réunions du CCVV, aucune contribution financière significative n'ayant été versée à ce jour par ce ministère.

### 6.1.2.1 Audit social et MVD : gérer le risque réputationnel ou changer les pratiques

L'étude de la genèse<sup>308</sup> des audits sociaux chez les fournisseurs de la distribution révèle qu'ils ont été conçus en réaction aux attaques des pratiques des distributeurs par les ONG, associations et syndicats. Ces outils visent à prémunir formellement les donneurs d'ordre des risques de scandales dans les usines fournisseurs. Le certificat d'audit social permet hypothétiquement pour les distributeurs de se décharger d'une forme de responsabilité envers les cabinets d'audit en cas de scandale.

Si le poids de la genèse de ses outils ne détermine pas entièrement l'utilisation qui peut ensuite en être faite par les acteurs, un certain nombre d'orientations y demeurent inscrites. Les critiques à l'égard de l'audit social<sup>309</sup> sont nombreuses<sup>310</sup> : approche obsédée par le contrôle et la surveillance (Power, 2004) imposée et aux accents néocolonialistes (Lehman, 1999 ; Gray, 2002). Les membres de Yamana ont cherché à développer des outils et techniques de gestion (Monitoring Verification Development – MVD) visant à dépasser les limites de l'audit social, illustrées par la comparaison suivante :

*« Le MVD est un ensemble symphonique dans lequel les audits jouent une partition de solistes, quand cela est nécessaire. Une juxtaposition de solos n'a jamais constitué une symphonie ; leur superposition, encore moins : elle aboutit à la cacophonie que l'on sait. Dans ce cadre, on voit bien l'importance de la composition et de la direction d'orchestre. C'est tout ce qui fait défaut jusqu'à présent dans la gestion de la RSE et des politiques de DD des organisations »* Extrait d'un document de travail interne de Yamana.

Les membres de Yamana entendent donc, à défaut de jouer directement els chefs d'orchestre, contribuer à remettre de l'ordre. Pour les membres de Yamana, le développement et la multiplication des audits sociaux créent des effets paradoxaux. Le coût important des audits sociaux, et leur prise en charge par les fournisseurs, empêche le développement d'autres formes d'intervention, comme celle des ONG autant que de

---

<sup>308</sup> Le mot est sans doute un peu fort ici, sans prétendre avoir accompli d'analyse archéologique (Foucault), nous nous sommes basés sur notre travail d'enquête (lectures mentionnées ci après, entretiens avec divers responsables (distributeurs, auditeurs sociaux et acteurs de terrain) pour forger notre point de vue.

<sup>309</sup> Nous nous référons ici à une partie, partie de l'audit social, celle qui a le plus explosé ces dernières années, l'audit des conditions de travail chez les fournisseurs.

<sup>310</sup> Rapport FDHT disponible à l'adresse suivante : <http://www.fdht.org/>

l'inspection<sup>311</sup> du travail par exemple via le prélèvement de l'impôt. Les membres de Yamana sont bien conscients que leur action se substitue à l'intervention publique (inspection du travail) qui reste pour eux l'idéal à atteindre, mais dans l'urgence, ils préfèrent agir. Il reste à déterminer dans quelle mesure leur action est annonciatrice des interventions institutionnelles futures, ou si elle va permettre l'émergence de mécanismes de régulation publique classiques (voir 6.2.3 sur ce point).

### **6.1.2.2 Les politiques d'achat : comment sortir de la politique du moindre prix ?**

Selon les membres de Yamana, ce sont les politiques d'achats des entreprises de la filière textile, principalement des donneurs d'ordre, qui imposent leurs conditions aux acteurs les plus faibles de la filière. Ces politiques mènent vers une logique moins disante des prix les plus bas au détriment des conditions sociales et environnementales de production. Les acheteurs de ces firmes sont évalués principalement en fonction des baisses de prix obtenues et non en fonction de la qualité (de moins en moins dans le textile en tout cas) des produits et encore moins de la qualité des conditions de travail dans les usines sélectionnées. Face à cette tendance lourde des politiques d'achat, secteur public<sup>312</sup> et privé confondus, les membres de Yamana ont cherché à développer des outils de formation. L'extrait d'un document de travail interne à Yamana suivant explicite en détail ces problèmes :

*« Pour remédier au mieux au zapping des fournisseurs par les acheteurs, il est nécessaire d'en connaître les raisons : nécessité de trouver au plus vite les matériaux, les accessoires souhaités au niveau de la conception du produit ; ou mise en concurrence basée sur la recherche de prix plus bas ? Dans le second cas, si c'est systématique et abusif (à apprécier...), ça constitue une incompatibilité avec les objectifs RSE de FC. Dans le premier cas, on peut essayer de démarcher dans le pays de MVD un groupe de fournisseurs actuels ou potentiels représentant la gamme la plus variée de produits, pour les faire entrer dans la démarche et constituer un pôle de fournisseurs compatibles FC, permettant aux autres entreprises des filières de conserver la flexibilité de fonctionnement dont elles ont besoin. Bien sûr rien n'est parfait : ça n'est pas facile, dans certains cas ça pourra aider les entreprises, dans d'autres cas elles pourront considérer que ça limite leur savoir faire qui*

---

<sup>311</sup> Dans de nombreuses villes d'Inde par exemple, les inspecteurs du travail ne disposent pas de voitures pour visiter les usines. Seules les usines accessibles par les transports en commun sont contrôlées. (Entretien avec Céleste Cornu – auditrice sociale chez SGS)

<sup>312</sup> C'est un « scandale » des conditions de production chez un fournisseur chinois d'un fournisseur de la SNCF relevé par la presse en 2003 qui a mené la SNCF à réagir et à soutenir la création du programme Fibre Citoyenne.

*consiste également à choisir elles-mêmes librement leurs fournisseurs... Et peut-être risquons des effets indésirables de type oligopolistique».*

L'action de Yamana s'inscrit bien dans une démarche raisonnée rationnelle, qui cherche à évaluer au fur et à mesure de la construction de leur démarche et du « défrichage » du terrain, des effets de celle-ci. Pour les membres de Yamana, la dynamique de baisse des prix, qui se fait selon eux très souvent au détriment aux clauses sociales et environnementales, empêche les entreprises de prendre en compte ces thématiques. C'est sans doute ici un des points centraux du programme Fibre Citoyenne de Yamana : arriver à concilier les impératifs de prix les plus bas avec un minimum de qualité sociale et environnementale. Mais c'est aussi un obstacle majeur face auquel le programme FC commence à se heurter : récemment des entreprises privées ont inclus le label FC dans leurs appels d'offre « classiques », c'est-à-dire sans modérer les règles de pondération des décisions et donc avec la même pression sur les prix, et sans avoir préalablement consulté Yamana. Yamana deviendrait en quelque sorte chargée d'éliminer du marché les entreprises non respectueuses du label FC, en révélant les informations non contenue dans les prix d'appel d'offre, une sorte de cabinet fonctionnant dans le cadre des règles libérales de marché, une bureaucratie libérale (voir 6.2.3 sur ce point).

### **6.1.2.3 Le marketing : comment dépasser les limites de l'activisme consumériste ?**

Un des leviers d'action privilégié par les membres de Yamana pour sensibiliser l'opinion commune aux thématiques de RSE et de Développement Durable est le levier de la consommation citoyenne. A cet effet, les membres de Yamana, missionnés par diverses collectivités locales<sup>313</sup>, ont édité un guide du consommateur responsable. L'idée est de développer un message alternatif à celui véhiculé par les campagnes marketing et de communication des entreprises qui contribuent à peupler l'imaginaire des consommateurs lors de l'acte d'achat. Les pratiques de marketing des firmes incitent à consommer toujours plus souvent, pour augmenter « la saisonnalité »<sup>314</sup> de vêtements toujours plus éphémères.

---

<sup>313</sup> Dont la Mairie de Lille en 2004.

<sup>314</sup> Capacité à produire plusieurs collections par saison. Les associations comme la Fondation Emmaüs dénoncent cette évolution récente des fabricants et distributeurs de vêtements. La qualité des vêtements est tellement en baisse que les associations comme Emmaüs ne peuvent même plus réutiliser les vêtements pour les recycler. Ces dernières sont obligées de payer pour les détruire en les incinérant, c'est à dire de prendre en charge le coût de recyclage des vêtements. Dans cette optique ces associations militent pour une taxe recyclage des vêtements, la Taxe Emmaüs, incluant dans le prix de vente le coût du recyclage des vêtements et visant à élargir la responsabilité des producteurs et distributeurs. Ce type de taxe existe déjà dans les filières des piles et des pneus. La Taxe Emmaüs, adoptée dans le projet de loi 2007 des finances, par le Sénat le 11 décembre 2006 attend toujours son décret d'application.

Face à cette tendance lourde promue par l'industrie marketing de la grande distribution, les membres de Yamana essaient de sensibiliser les consommateurs aux répercussions de ce mode et à l'intérêt du recyclage ou de l'achat / vente de vêtements d'occasion, à travers le guide du consommateur responsable. L'idée est qu'un consommateur averti, conscient des travers potentiels de la mondialisation, est plus à même d'être sensible aux thématiques de RSE et d'agir de manière responsable.

Ce type d'action s'inscrit de manière plus large sur l'action visant à jouer sur les représentations des consommateurs : de nombreux acteurs cherchent à agir sur ces représentations, avec des moyens qui restent dérisoires et disproportionnés par rapport à ceux dont disposent et déployés par les firmes commerciales pour influencer le comportement des consommateurs. Dans le cas de la papaye (Dolan, 2005), diverses associations de consommateurs, ONG et syndicats de travailleurs ont cherché ainsi à nuancer l'image de la papaye auprès des consommateurs américains. Ils ont cherché, par des campagnes grands publics et des spots télévisés, à nuancer cette image traditionnellement liée aux îles vahiné et à leurs autochtones, en communiquant sur les images d'exploitation des travailleurs ou de destruction de l'environnement. Pour les membres de Yamana, sensibiliser les consommateurs aux thématiques de consommation responsable permet de déplacer les lignes, les frontières entre espace privé et public, de manière à modifier les termes du débat sur les thématiques de RSE et favoriser une meilleure prise en charge de ces thématiques.

Un des enjeux de l'action de Yamana est de déplacer, à travers des rassemblements volontaires (consommateurs, collectivités territoriales, acheteurs publics) un espace public d'un second type contribuant à former l'opinion publique. Les associations sont constitutives de l'espace public dans les sociétés civiles démocratiques : elles sont « [...] un champ de tensions sans frontières claires où différentes rationalités et expressions interagissent avec les but socio-économiques de l'association » (Laville, Sainsaulieu, 1997 : p 54). En portant à la connaissance du public et des consommateurs les conditions de travail et l'utilisation de produits chimiques dans la filière textile, c'est le tracé des frontières entre espace privé et public qui est ici modifié. Leur action possède une dimension politique : « La conquête sociale d'espaces relationnels et communicationnels est en soi un acte politique (Laville, Sainsaulieu : p 329). L'issue de ces thématiques ne dépendra plus uniquement du résultat des échanges au sein de l'espace privé, soumis à une domination et une inégalité structurelle entre les différents acteurs, mais sera rééquilibré par l'insertion de nouveaux acteurs et la

création d'un débat<sup>315</sup> sur ces thématiques. Mais la dimension politique de l'action de Yamana prend forme au niveau des pratiques de gestion. Ce type d'approche s'explique plus du fait que l'espace public est progressivement devenu une « arène vassalisée par le pouvoir au sein duquel on lutte [...] pour le contrôle stratégique efficace des flux de communication. L'information et la communication exercent différentes fonctions d'influence sur les décisions des consommateurs, des électeurs, des clients des administrations [...] afin de mobiliser le pouvoir d'achat, la loyauté ou la conduite. (Habermas, 1978 : p XVI). Neveu (2005) a expliqué combien les luttes locales (contre les pratiques de gestion ici) étaient coûteuses en termes de ressources pour les associations. Surtout, les résultats obtenus sont parfois minces et disproportionnés par rapport à la communication qui est faite dessus. L'enjeu n'est plus tant de s'assurer de l'efficacité effective de l'action et de sa portée que de persuader et de convaincre du bien fondé de cette action, en l'occurrence ici de la légitimité du processus de responsabilisation de la filière textile.

### **6.1.3 L'émergence du label Fibre Citoyenne comparée au processus décrit par Bartley (2003)**

L'émergence du label Fibre Citoyenne, considérée comme un mécanisme de certification privé au sein de la filière textile, ressemble et diffère en même temps de celle relevée par Bartley (2003) au sein du contexte nord américain au début des années 1990. Pour Bartley, les ONG américaines, après avoir tenté de participer à l'élaboration de solutions politiques au niveau nationaux et internationaux – en se heurtant chaque fois soit à la menace de veto de l'OMC soit au refus d'un pays – ont fini par dénoncer directement les pratiques d'entreprises. Les entreprises ont tout d'abord réagi en essayant de développer leurs propres outils de manière autonome, avant de finir par accepter de collaborer avec les ONG, devant le peu de crédit accordé à leurs outils par l'opinion publique.

#### **6.1.3.1 Les ressemblances avec le processus décrit par Bartley (2003)**

Si on y regarde attentivement, le programme Fibre Citoyenne de Yamana semble s'inscrire dans le prolongement de la démarche effectuée préalablement par le collectif Ethique sur Etiquette (ESE). Tout du moins, ce sont les acteurs de Yamana qui le mentionnent eux-

---

<sup>315</sup> L'activisme consumériste est cependant loin de posséder les caractéristiques d'un débat public, il est à replacer au sein spectre d'actions plus larges, politiques, notamment (Robinson, 2006).

mêmes :

*« Lorsque nous avons commencé à essayer de rencontrer les principaux acteurs de la filière textile de la région (dans le Nord), on (le dirigeant d'un distributeur) nous a tout de suite demandé si nous étions lié avec le Collectif ESE ».*

Nous pensons ici que les marges de manœuvre à disposition de Yamana résultent en bonne partie des initiatives proches préalables dans le secteur textile, comme celui du Collectif Ethique sur Etiquette, et des représentations que les acteurs en gardent. Plusieurs éléments viennent étayer cette vision :

- Le poids de la démarche du collectif ESE dans la mémoire des distributeurs et celle des consommateurs
- Les conséquences sur les partenariats futures possibles avec les autres associations.
- L'arrêt du financement par le Fond Européen de telles initiatives au profit de financements d'initiatives « constructives ».

Le collectif ESE a favorisé le développement d'une prise de conscience élargie (auprès des consommateurs) des problématiques de RSE au sein de l'industrie textile. Leur action a conduit au développement des premières pratiques d'audit social au sein de la distribution<sup>316</sup> française. Mais de manière ambivalente, l'action du collectif ESE a contribué à restreindre considérablement les marges de manœuvre à disposition des associations et ONG, tout en ouvrant la porte à la prise en compte des thématiques de RSE / DD par les associations et ONG. En employant une stratégie conflictuelle d'attaque frontale des distributeurs (campagne de dénonciation publique), alors que le rapport de force (notoriété, poids économique, ressources à disposition) vis-à-vis des distributeurs lui était défavorable, le Collectif cherchait à obtenir une modification des rapports de force en sa faveur en s'appuyant sur une opinion publique sensibilisée aux thématiques de RSE et de DD. Sa démarche a échoué, la stratégie médiatique du Collectif semble avoir alimenté une certaine lassitude de la part de l'opinion publique à l'égard des campagnes du Collectif :

*« En 2002, un phénomène de lassitude semblait avoir atteint l'opinion publique »* (Un membre du collectif ESE).

La démarche du collectif a atteint ses limites : même si les attaques des distributeurs ont

---

<sup>316</sup> Collaboration entre Auchan et le collectif entre 1997 et 2002.

permis dans un premier temps une collaboration avec Auchan (1997-2002), la rupture de 2002 a révélé la nature d'une collaboration qui s'apparentait plutôt à une forme de relation contrainte et forcée (Hardy, Phillips, 1998) entre le distributeur et le collectif. C'est sans doute ici un des défauts majeurs des stratégies médiatiques spectaculaires des ONG s'appuyant trop sur le ressort de l'émotivité des individus comme le relève (Boltanski, 1993 : p 260) : « Au-delà du premier moment de l'émotion, ne craignez-vous pas que ces stratégies de l'image alimentent, à terme, le scepticisme et l'indifférence ? ». Les séquelles de l'après Collectif ESE ont laissé des traces bien vivaces auprès des acteurs du secteur textile, et en particulier des distributeurs.

Yamana ne se crée qu'en 1999, et encore de manière marginale. Elle n'arrive sur le terrain de l'industrie textile qu'avec le lancement de son programme Fibre Citoyenne en 2006. Les mémoires des différents protagonistes de l'épisode du Collectif ESE (entreprises (dirigeants, cadres etc..), syndicalistes, membres d'associations (ONG etc..)) restent marquées<sup>317</sup> par cet épisode. Surtout, le Fond Européen décide<sup>318</sup> au début des années 2000 de ne pas reconduire les subventions à l'égard du collectif, précipitant ainsi sa fin. De manière générale, les subventions publiques ont aujourd'hui tendance à chercher à promouvoir des initiatives concrètes (financement par projet) et non plus le fonctionnement général d'associations.

La démarche développée par Yamana se différencie nettement de celle privilégiée par d'autres associations ou collectifs d'associations. Les membres de Yamana ont, de leur propre aveu, essayé de tirer les enseignements de l'expérience du collectif de l'Éthique sur étiquette<sup>319</sup> : « *la stratégie révolutionnaire ne marche pas, ou alors pas comme ça et pas à cette échelle. On ne peut pas être à la fois juge et partie. Il faut un principe de séparation claire entre dénonciation des pratiques d'entreprise et collaboration pour ne pas faire de mélange des genres* ». (E. Defrenne). Les membres de Yamana, tout en cherchant à se distinguer des ONG les plus radicales, ne sous-estiment pas pour autant le rôle parfois positif

---

<sup>317</sup> Comme en témoigne la plupart des entretiens que nous avons menés sur le sujet auprès des distributeurs, politiques, membres de syndicats et d'ONG.

<sup>318</sup> La raison invoquée par les membres du Fond Européen envers les membres du Collectif était le doublon avec Artisans du monde qui bénéficiaient déjà d'une subvention du Fond Européen. Nous n'avons pas réussi à savoir dans quelle mesure cette raison invoquée par le fond Européen l'était à des fins tactiques de justification visant à masquer la volonté de recentrer l'aide européenne vers des associations plus « réformistes ». La teneur des entretiens menés sur ce sujet nous laisserait notre interprétation pencher dans cette direction.

<sup>319</sup> « C'est intenable pour une association de tirer à boulets rouges sur une entreprise puis d'envoyer ensuite certains des membres de l'association collaborer avec des salariés de l'entreprise, les marges de manœuvre sont quasiment nulles ensuite pour avancer. Les représentants DD et RSE de l'entreprise sont totalement décrédibilisés vis-à-vis de leurs collègues (financiers, marketing, resp. com) qui leur demandaient : Alors ça se passe bien avec vos petits camarades gauchistes du collectif (ESE) ? Il ne faut pas mélanger les genres : soit on souhaite collaborer avec une entreprise et on laisse de côté, à d'autres acteurs, le rôle de l'évaluateur, soit on souhaite la flinguer et alors on le fait clairement ». Un ancien représentant CFDT au sein du collectif éthique sur étiquette.



de dénonciation des pratiques d'entreprises, qui contribuent à faire venir vers elle certaines entreprises. *« Il est nécessaire de mixer contraintes et incitations pour amener au changement. Nous avons besoin de ce type d'ONG, même si nous devons en paraître éloigné pour être efficace ».* (E. Defrenne).

### **6.1.3.2 Les différences par rapport au processus décrit par Bartley (2003)**

L'épisode du Collectif ESE, l'attaque des distributeurs avec le carnet de note, puis le partenariat entre le Collectif ESE et Auchan semblaient pourtant correspondre aux étapes du processus distingué par Bartley (2003). Sauf que dans ce cas de figure, la fin du partenariat s'est soldé non par le développement de mécanismes de certification en commun, mais par la création de mécanismes<sup>320</sup> de certification autonomes (de type audit social) par les distributeurs. Ces derniers utilisent encore leur démarche maison (ICS) qui fixent leurs propres standards d'audit et les confient à des cabinets privés.

C'est ici que le processus diffère de celui décrit par Bartley. Les distributeurs n'ont toujours pas cédé à la pression des ONG et la plupart continuent d'utiliser leurs référentiels maisons comme l'Initiative Clause Sociale (ICS). Dans le processus décrit par Bartley (2003) les entreprises avaient fini par accéder aux demandes des ONG pour créer un label commun (FSC dans l'industrie forestière et FLA dans l'industrie textile) après que leurs référentiels maisons aient été totalement discrédités par les ONG. Chez les distributeurs français, l'ICS est toujours en place, malgré les nombreuses critiques dont cette initiative a fait l'objet, de la part de membres d'ONG mais aussi d'auditeurs sociaux<sup>321</sup> ou de certains responsables développement durable des distributeurs affilié à l'ICS. Le référentiel maison continue d'être considéré par certains distributeurs textile comme « tout à fait satisfaisant » (Delalieux, 2007 a). Un certain consensus semble d'ailleurs avoir émergé aujourd'hui vis-à-vis des pratiques de l'audit social traditionnel (de conformité et de certification) dont presque chacun s'accorde à souligner les limites, non pas intrinsèques à la démarche qui reste un outil, mais relativement à la nécessité de développer d'autres techniques plus poussées. L'« idéal » aujourd'hui pour la FLA<sup>322</sup> étant d'aboutir au développement de services de ressources humaines sur place, plus à même de suivre au quotidien les pratiques d'entreprise.

Parmi les autres différences du processus décrit par Bartley (2003) le label de Yamana

---

<sup>320</sup> L'Initiative Clause Sociale créé en 1998 en réalité mais véritablement opérationnelle en 2002

<sup>321</sup> Entretien avec Céleste Cornu, auditrice social chez SGS.

<sup>322</sup> FLA subventionne les programmes allant dans le sens de la formation des cadres chinois aux outils de la

s'appuie sur une décision juridique de 2003, celle de la CJCE<sup>323</sup>. Ce sont ici les achats publics, plus que la pression des mouvements de consommateurs et des dénonciations de pratiques d'entreprises par les ONG, qui servent de levier à la démarche de Yamana. Sans la décision de la Cour de Justice Européenne de 2003 d'autoriser les clauses sociales et environnementales dans les appels d'offres des collectivités publiques, la démarche de Fibre Citoyenne n'aurait vraisemblablement pas vu le jour.

## **6.2 Le développement du programme Fibre Citoyenne**

Le programme Fibre Citoyenne est encore en cours de développement et rend de ce fait toute tentative d'analyse rétrospective quelque peu anticipée. Néanmoins, une analyse provisoire et partielle du développement de cette démarche et du processus de responsabilisation de la filière textile reste possible. Le développement du programme fibre Citoyenne s'est heurté et continue de se heurter à différents obstacles que nous distinguons selon leur rapport avec Yamana (interne ou externe).

### **6.2.1 En externe : les pressions institutionnelles s'exerçant sur Yamana**

Nous avons auparavant (Chapitre 5) volontairement présenté l'étude cas sur Yamana en distinguant le champ organisationnel dans lequel elle se situe, de manière à permettre une utilisation du cadre d'analyse néoinstitutionnel. Nous reprenons et adaptons ce cadre à partir de l'analyse que Cooney (2006 : p 145) fait d'une grande ONG américaine et de l'influence de son champ organisationnel sur sa structuration interne. L'action des membres de Yamana s'insère dans un contexte institutionnel spécifique où de multiples acteurs évoluent. Nous proposons maintenant d'analyser dans quelle mesure l'action de ces membres est influencée par des pressions institutionnelles tout en essayant de comprendre par la suite comment ces pressions se construisent.

#### **6.2.1.1 Le Néoinstitutionnalisme**

---

GRH dans les usines textiles.

<sup>323</sup> Cour de Justice des Communautés Européennes : Décision qui reconnaît le droit d'inclure dans les appels d'offre des marchés publics des clauses non économiques (RSE / DD) Case C-31/87, Beentjes, [1988] ECR 4635 ; Case C-255/98, Commission v. France, [2000] ECR I-7445 ; Case C-513/99, Concordia Bus Finland, [2002] ECR I-XXX ; Case C-448/01, EVN AG and Wienstrom GmbH, [2003] ECR I-XXX

La théorie néoinstitutionnelle (TNI) est un courant qui a déjà 25 ans d'âge (Desreumaux, 2005 ; p 239-241). Il s'est lui-même institutionnalisé, à partir de travaux fondateurs (Meyer & Rowan, 1977, Di Maggio & Powell, 1983 ; 1991), comme un courant de pensée légitime dans l'étude des organisations. Nous faisons référence ici à un certain courant du néoinstitutionnalisme à distinguer d'autres courants institutionnalistes centrés sur les institutions dont ils sont parfois le prolongement (Pesqueux, 2007 ; p 101). Quelques idées clés résument habituellement le contenu de la TNI (adapté d'après Desreumaux, 2005 ; p 239) :

- Les comportements organisationnels ne sont pas des réponses aux seules pressions du marché<sup>324</sup>, mais aussi et surtout, à des pressions institutionnelles provenant d'organes de régulation (comme l'Etat, les instances représentatives des professions), d'organisations en position de leadership et de la société en général.
- Ces pressions institutionnelles conduisent les organisations à adopter les mêmes formes organisationnelles, celles qui font figure de modèle, voire de recette, dans le contexte institutionnel considéré.
- La configuration de la structure et des systèmes de gestion d'une organisation est sous-tendue par un ensemble d'idées et de valeurs sous-jacentes, constituant ce que l'on peut appeler un schéma d'interprétation ; ces schémas trouvent leur source à l'extérieur de l'organisation et valent pour une population d'organisations constituant un champ organisationnel.

La TNI cherche à expliquer l'homogénéité des formes d'organisation et des pratiques organisationnelles, compris comme un changement vers une forme d'organisation dominante par le biais de processus d'isomorphisme institutionnel. Ce processus d'isomorphisme est lui-même lié :

- à la structuration du champ organisationnel ;
- à l'intensité des relations entre organisations du champ organisationnel et au développement d'une conscience mutuelle aux différents membres de ces organisations d'appartenir à une entreprise commune ;
- à l'émergence de structures interorganisationnelles.

---

<sup>324</sup> Cette remarque concerne les organisations de type lucratif situé sur un marché. Elle ne précise pas que la construction d'un marché est le résultat d'un ensemble de pressions institutionnelles (mise en concurrence, comptabilité du profit). L'application de la TNI aux ONG et au Tiers Secteur, traditionnellement non soumises

Une fois ces organisations disparates structurées en un champ organisationnel, des forces puissantes de trois types d'isomorphismes s'exercent sur elles :

- **Coercitif** (pressions formelles et informelles exercées sur une organisation par d'autres dont elle dépend mais aussi de manière plus large aux attentes de la société où ces organisations fonctionnent)
- **Normatif** (lié à la professionnalisation du champ et aux exigences du milieu)
- **Mimétique** (imitation de modèles considérés comme plus efficaces ou légitimes), agissent et les conduisent à devenir semblables

La TNI a aussi fait l'objet de critiques notamment dans sa manière de concevoir et d'aborder les institutions : « l'institution se trouve mobilisée au même titre que d'autres cadres (philosophie, économie, sociologie, etc.) [...] et sert donc souvent de fondement à un interactionnisme qui se trouverait autrement éthéré » (Pesqueux, 2007 ; p 114-115). La confusion entre organisations et institutions ou le fait d'ignorer leur antagonisme relèverait alors au mieux de la maladresse ou au pire d'une volonté de supprimer la frontière entre public et privé et ainsi imposer le changement organisationnel comme modèle au changement institutionnel (Pesqueux, 2007). Nous considérons ici les institutions comme une structure sociale dotée d'une certaine stabilité dans le temps. Elles sont les garantes des règles du jeu qu'elles véhiculent et qui sont acceptées par les acteurs. Traditionnellement, par institutions il est fait référence à l'ensemble des structures politiques et juridiques d'un pays, tandis que les organisations sont elles-mêmes régies ou placées sous l'influence de ces institutions : elles désignent des acteurs économiques comme les entreprises ou les ONG.

L'idée centrale du courant néoinstitutionnel auquel nous nous référons (Powell, Di Maggio, 1983 & 1991 ; Scott, 2001 ; Meyer & Rowan, 1977) est de dire que les différents champs organisationnels créent certaines normes acceptées ou des logiques institutionnelles qui structurent les comportements organisationnels dans une industrie, un secteur ou une niche donnés. Les organisations techniques (entreprises productrices de biens) sont réputées obéir aux contraintes de l'isomorphisme compétitif, ces organisations recherchent le succès en répondant aux pressions du marché, des changements de créneaux, et mesures de l'équilibre. Meyer & Rowan (1977 : p 340) suggèrent ainsi que les organisations techniques structurées principalement par les demandes du marché et de l'échange, sont caractérisées par un couplage étroit entre des technologies organisationnelles internes, les activités et pratiques

---

aux pressions du marché que les entreprises, permet de mieux comprendre comment les pressions du marché

sont surveillées de près pour être conforme aux processus de travail.

Les organisations institutionnelles (comme les musées, écoles et en partie les administrations) sont positionnées en revanche dans des champs où les normes et valeurs sociétales, en lieu et place de la stricte poursuite de l'efficacité et de buts, régissent une grande partie de la logique de fonctionnement. Le succès pour ces organisations consiste à se conformer aux normes et mythes en vigueur dans leur environnement institutionnel. La légitimité, plus que l'efficacité économique, est le principe autour duquel l'organisation s'effectue (Meyer & Rowan, 1977), même si la quête de légitimité peut être parfois interprétée plus largement comme une manière d'accéder aux ressources, et dans cette optique viser une certaine efficacité. Les organisations institutionnelles sont réputées être structurées de manière lâche, les processus de travail stricts sont adoptés cérémonieusement, en façade mais pas réellement évalués. Cela permet de ménager un espace favorisant l'émergence d'une grande variété de processus de travail informels et aussi de s'adapter de manière flexible au contexte institutionnel. Ainsi les organisations institutionnelles sont capables d'accomplir les tâches requises par leur environnement, en coulisse, c'est-à-dire sans afficher des pratiques qui ne sont pas reconnues ou acceptées par leur contexte idéologique ou les forces culturelles de leur environnement.

La TNI a pu être l'objet d'utilisations qui sont parfois assez éloignées des intentions des auteurs originaux<sup>325</sup>, dont certains finissent, du fait des glissements opérés par ses utilisateurs, par en rejeter la paternité. Walter W. Powell a beaucoup travaillé à appliquer la théorie néoinstitutionnelle dans le champ des organisations non lucratives. Il a codirigé un livre (Powell, Steinberg, 2006) qui présente l'intérêt d'une approche multidisciplinaire pour ce secteur (voir 3.1.1).

### **6.2.1.2 Des stratégies de légitimation adaptées aux interlocuteurs**

Les membres de Yamana ont progressivement développé des stratégies de légitimation, vis-à-vis des différents acteurs avec lesquels ils collaborent. Nous parlons ici de stratégie<sup>326</sup> dans la mesure où les comportements adoptés sont volontaires et réfléchis : à chaque interlocuteur

---

proviennent elles aussi de pressions institutionnelles.

<sup>325</sup> W. Powell refuse ainsi de se rendre aux conférences et colloques de l'Academy of Management, malgré les nombreuses sollicitations dont il a pu faire l'objet, les interprétations de ses travaux dans ce champ n'ont plus rien à voir pour lui avec les idées initialement développées.

<sup>326</sup> Nous précisons ici que le terme de stratégie n'implique aucunement un quelconque jugement de valeur de la part du chercheur ou une dénonciation d'une stratégie instrumentale de manipulation des interlocuteurs.

(ou presque) correspond une façon de se présenter en insistant plus ou moins (ou pas du tout) sur certains aspects du programme Fibre Citoyenne. Financeurs et entreprises membres du programme ont ainsi droit à des discours différents.

Face à certains de ses financeurs (Fond Européen, Ministère des Affaires étrangères (MAE), Ministère de l'Écologie et du Développement Durable (MEDD)), Yamana se présente comme une ONG de développement, cherchant à responsabiliser les pratiques en cours dans la filière textile pour les concilier avec des objectifs de développement. Ces ministères ont vocation à financer des associations ou des organisations à but non lucratif. Le but poursuivi dans le financement des associations est d'aider à prolonger un certain nombre d'objectifs d'intérêt général ou relevant des objectifs poursuivis par le Ministère (la protection des PME française face au dumping social asiatique pour le ministère des PME, la promotion des droits de l'homme et du développement économique à l'international pour le MAE, protection de l'environnement pour le MEDD). Il n'est pas question que les subventions de ces administrations aillent « *enrichir des entrepreneurs privés* » (Un membre du MAE). Il est donc préférable de se présenter comme une association (ce qui est le cas ici) pour se conformer à ce type d'attentes.

Face au MINEFI en revanche, les membres de Yamana ont cherché à s'adapter en fonction des exigences du contexte. Le MINEFI a exigé des membres de Yamana qu'ils fournissent les mêmes pièces que les entreprises (dont un business plan notamment) dans leur dossier de demande de financement. Cette demande du MINEFI voulait inciter les membres de Yamana à penser leur activité de manière commerciale. Les membres de Yamana ont reconnu que la demande d'un business plan était à la fois bénéfique et inappropriée. Cette demande pouvait être bénéfique car cela les forçait à réfléchir<sup>327</sup> de manière différente sur la manière d'atteindre l'équilibre financier. Mais en même temps cette démarche est inappropriée parce que Yamana ne fonctionne pas dans cette logique de type « business » (selon les membres de Yamana) :

*« On préfère se focaliser sur nos missions et nos projets plutôt que de passer du temps à réfléchir aux tactiques pour maximiser les cotisations des entreprises membres. Nous ce qu'on cherche c'est à fédérer un maximum d'entreprises et pas à travailler seulement avec celles qui sont rentables pour nous. Si on ne peut travailler qu'avec les entreprises qui peuvent se permettre de payer nos services, que deviennent les autres ? » (A-L Chevron).*

L'introduction d'outils de gestion spécifiques à un champ particulier (en l'occurrence le

---

<sup>327</sup> Bien qu'ils n'aient pas attendu les incitations du MINEFI pour réfléchir là-dessus

champ des entreprises du secteur privé de type cabinet de conseil) possède un rôle sur la structuration des ONG en général (Cooney, 2006) et de Yamana ici. Si la taille de l'ONG ne permet pas la création d'un poste spécifiquement dédié à la fonction commerciale de recherche de clients, chacun des référents est désormais clairement invité à se préoccuper de cette tâche : « *Les cotisations des entreprises membres paient désormais nos salaires. Si on souhaite continuer le programme FC, il faut faire rentrer des entreprises* » (Un membre de Yamana).

Face aux entreprises textiles en revanche, les membres de Yamana ménagent un certain flou<sup>328</sup> autour de leur statut : « *Nous sommes obligés de nous présenter de manière différente en fonction des personnes à qui on parle si nous souhaitons retenir leur attention et obtenir des résultats. Si on parle d'association ou d'ONG dans le milieu textile du Nord, certains pensent tout de suite au Collectif éthique sur étiquette. On nous a déjà refermé la porte à cause de ça au départ du programme* » (Un membre de Yamana).

D'autres exigences<sup>329</sup> émanent de la part des acteurs du champ organisationnel économique, notamment en termes de registre culturel, de façon de s'exprimer et de se présenter, et convergent vers un alignement du fonctionnement de Yamana sur le modèle de l'entreprise privée. Par professionnalisme, les acteurs se réfèrent ici à ce que nous avons interprété comme étant l'ensemble des pratiques identifiées comme légitimes et efficaces de la part de la majorité des acteurs d'une profession, que nous relions au champ organisationnel des entreprises textiles (secteur de la distribution pour être plus précis). Un responsable Développement Durable a expliqué que la présentation effectuée par les membres de Yamana n'était pas « pertinente ». Celui-ci nous a expliqué ne pas avoir réussi à déterminer le Retour sur Investissement que la démarche FC pourrait apporter à l'entreprise. Le responsable effectuait une lecture froide et rationnelle (Illouz, 2006) de type coût / bénéfice de la présentation de la démarche. Ancien « consultant en développement durable » il a jugé peu « crédible » et pas « légitime » la démarche de Yamana. La légitimité de l'ONG fait en fait référence à la notoriété dont elle jouit l'ONG auprès du grand public : l'ONG WWF était

---

<sup>328</sup> C'est nous qui avons, par inadvertance en début de recherche, précisé à notre interlocuteur (responsable développement durable chez un distributeur textile) qui venait de rencontrer certains des membres de Yamana que Yamana était une ONG de développement et pas un cabinet d'audit ou de conseil

<sup>329</sup> Nous mentionnons ici le cas d'un rendez-vous professionnel entre des membres de Yamana présentant la démarche Fibre Citoyenne avec un responsable développement durable d'un distributeur textile, ancien consultant en développement durable, avec qui nous avons mené deux entretiens. Lors du premier entretien nous n'avons pas précisé la nature des liens qui pouvaient nous unir aux membres de Yamana. De la même manière nous avons interrogé ensuite les membres de Yamana sans préciser notre précédente entrevue avec le responsable DD / RSE, de manière à nous forger notre propre point de vue en confrontant les versions. Lors du deuxième entretien nous avons repris les arguments de chacun pour observer les réactions et noter les argumentations des interlocuteurs.

désignée comme exemple d'ONG légitime par notre interlocuteur. Pouvoir appliquer le label WWF du Panda sur les vêtements du distributeur (Delalieux, 2007, a) semble être l'horizon à atteindre pour toute entreprise qui se respecte. Le WWF est souvent cité en exemple des partenariats ONG-Entreprises.

Yamana est confrontée au dilemme suivant : elle est statutairement une ONG de développement, et sept membres sur huit revendiquent clairement leur appartenance à cet univers. Cet univers des ONG de développement est peuplé d'un certain nombre de références, de valeurs et de mythes, portés par les individus (Boltanski, 1993), dans lesquels les membres de Yamana puisent : la logique de l'engagement humanitaire, l'altruisme, l'aide aux populations les plus pauvres. C'est grâce à l'attachement à cet univers que les membres de Yamana tirent<sup>330</sup> une bonne partie de leur légitimité auprès de certains partenaires, dont le MAE, le MEDD et un certain nombre d'entreprises qui font plus confiance aux ONG qu'aux cabinets de conseil en matière de RSE et de Développement Durable.

Mais progressivement, Yamana se voit contrainte de se conformer à un certain nombre de référentiels différents de cet univers : des logiques d'efficacité (évaluation des programmes), de rentabilité des programmes (réduction des financements, utilisation de business plan) beaucoup plus proches et caractéristiques de l'univers marchand. Dans cet univers marchand, le tiers secteur est bien souvent considéré comme « amateur », « non professionnel ». Au nom d'un principe de modernité qui veut que les entreprises soient plus performantes et efficaces, Yamana et par son l'intermédiaire le Tiers Secteur, sont renvoyés à leur aspect traditionnel.

### **6.2.2 En interne : les conséquences de ces pressions institutionnelles sur la structuration de Yamana**

Face à cette nécessité d'adapter le registre des discours tenus en fonction des interlocuteurs, en l'occurrence ici le « monde des affaires », les membres de Yamana ont choisi de recruter en 2005 une spécialiste du secteur textile (H Sarfati-Leduc). Elle est habituée aux techniques de présentation, aux outils de gestions et au cadre de pensée de ce champ organisationnel. De ce fait, grâce à cette nouvelle recrue, le discours tenu par Yamana face aux représentants des entreprises textiles s'adapte aux attentes des interlocuteurs. Ces derniers ont droit à une présentation commerciale vantant les avantages de la démarche Fibre Citoyenne d'un point

---

<sup>330</sup> Nous n'insinuons ici nullement que cette légitimité soit instrumentalisée.



de vue utilitariste :

- accès aux marchés publics
- minimisation des risques pour l'entreprise
- meilleure qualité des produits pour les utilisateurs.

Récemment l'entrée en vigueur de la réglementation REACH est devenue un autre argument. Ce changement d'argumentation nécessite de la part des membres de Yamana d'adopter un point de vue très différent de leurs habitudes. Yamana reste fondamentalement une ONG de développement qui cherche à promouvoir le développement économique des pays les plus pauvres. Elle n'est pas un cabinet de conseil cherchant à vendre des produits à des entreprises. La plupart des entreprises textiles ont expliqué très clairement que la démarche FC avait un coût (variable selon les entreprises, souvent plus important en part relative pour les PME qui ont moins de ressources ou de salariés à affecter) et que la décision d'appliquer cette démarche dépendait du bénéfice escompté de l'application du programme. Pour les entreprises très dépendantes des marchés publics l'adhésion devient quasiment obligatoire<sup>331</sup>, tandis que pour les autres, c'est la question de la rentabilité des marchés publics qui se pose.

Comme toute organisation, Yamana est confrontée à la nécessité de retenir ses membres pour ne pas disparaître. Les associations et ONG sont particulièrement confrontées à ce genre de problèmes du fait de leurs spécificités et de la relative précarité<sup>332</sup> de leur situation. La situation des membres des ONG n'a parfois rien à envier à celle des salariés des entreprises précisément dénoncées par les ONG. Chez Yamana, en revanche, le statut des membres n'est pas précaire : les salariés bénéficient du statut de cadre et leur rémunération, comparée à d'autres associations de même taille reste dans la moyenne haute. Par contre, des associations plus grandes ou des organisations différentes exerçant des fonctions proches (cabinets de conseil et d'audit social) proposent des rémunérations bien plus élevées<sup>333</sup>. Les contreparties associatives traditionnelles (Queinnec, Igalens, 2004) comme le sentiment de

---

<sup>331</sup> Certaines entreprises nous ont avoué avoir adhéré sans en avoir vraiment le choix.

<sup>332</sup> Précarité reconnue par l'administration publique et jugée indigne du niveau de compétence dont disposent certains des membres associatifs, qui n'ont rien à envier à certains experts parfois plus reconnus. Un membre du MEDD nous a ainsi mentionné, sans plus de précisions, le projet de créer un statut spécifique pour experts associatifs pour leur permettre d'être en partie pris en charge financièrement par l'administration sur certains sujets. De manière plus générale, le statut des membres associatifs est une des revendications du monde associatif qui milite pour un vrai statut du volontariat et une reconnaissance de la part de l'Etat de l'activité effectuée au sein des associations (D'Archambault, 1999 ; Queinnec, Igalens, 2002).

<sup>333</sup> A titre indicatif, le salaire pourrait au moins tripler pour certains des membres de Yamana qui accepteraient de travailler pour ces organisations.

travailler pour une cause noble, le sentiment d'appartenance à la mouvance associative humanitaire et de développement, seront-elles des remparts suffisants face aux penchants « naturels »<sup>334</sup> des individus à la stabilité et des appels des sirènes<sup>335</sup> du monde des affaires ?

### **6.2.2.1 Un fonctionnement qui se rapproche de ses « concurrents »**

La montée en puissance du programme Fibre Citoyenne génère une augmentation perceptible de la charge de travail des référents et plus généralement de l'ensemble des membres. Pour l'instant, les budgets de financement de l'association ne permettent pas de recruter de nouveaux salariés, l'ajustement se fait au travers de l'augmentation de la cotisation des entreprises membres. L'augmentation de 2007 a été ressentie comme brutale<sup>336</sup> par certains membres, avec un triplement des cotisations parfois. Les cotisations de 2006 étaient dérisoires et constituaient plus des prix d'appels qu'un reflet véritable du coût de fonctionnement du programme pour Yamana. La tarification de Yamana, dorénavant adossée sur le chiffre d'affaire réalisé par les entreprises, se rapproche des tarifs pratiqués par ETI, WRC ou encore la FWF qui sont eux-aussi indexés sur le chiffre d'affaire. La question du mode de financement de l'association reste centrale au développement de Yamana. Nous abordons ce point plus bas, notamment vis à vis des rapports avec l'administration.

Yamana réfléchit à la possibilité et la pertinence de facturer des prestations de service aux entreprises tel un cabinet de conseil. Au-delà d'un certain seuil annuel de prestations facturées, l'association qui bénéficie d'exemptions de taxe sur les salaires, basculerait dans un autre régime de fiscalisation avec des conséquences majeures en termes de financement. Il semble ici que le passage de la petite à la moyenne association soit quelque peu délicat à gérer, ou que tout du moins, le régime fiscal appliqué aux associations prenne insuffisamment en compte ces problématiques (Laville, Sainsaulieu, 1997).

Face aux contraintes de financement, les membres de Yamana pensent à externaliser certaines fonctions qui ne leur paraissent pas stratégiques, comme la fonction communication. Une tendance semblable à celle des entreprises privées, où sous la

---

<sup>334</sup> Selon les mots d'une salariée quittant l'entreprise en septembre.

<sup>335</sup> Un autre salarié nous a confié être régulièrement contacté pour travailler dans le secteur lucratif.

<sup>336</sup> Si l'augmentation des cotisations avait été anticipée et prévue par les membres de Yamana, pour faire face à l'arrêt des la majeure partie des subventions publiques, en revanche les différents membres ont peut être insuffisamment communiqué sur cette augmentation, qui ont ensuite appelé au siège de l'association pour avoir des justifications.

contrainte de gestion des ressources rares, une réflexion est menée sur le degré de valeur ajoutée des activités et sur la pertinence de faire (garder en interne) ou de faire faire (externaliser) ces activités.

Une réflexion a été engagée pour scinder l'organisation entre :

- d'un côté l'activité MVD avec les référents, que l'on pourrait qualifier d'activité d'audit élargi et amélioré, mais aussi les activités de conseil, d'accompagnement des entreprises ;
- de l'autre, l'activité non lucrative de définition du cahier des charges de Fibre Citoyenne.

Ce modèle correspond plus ou moins à celui adopté par les organisations similaires ou proches. La Fair Labor Association définit le cahier des charges (la norme SA 8000) à respecter pour les entreprises membres de son programme. Les audits SA 8000 sont menés par des cabinets d'audit « indépendants ». Max Havelaar est scindé en deux entités, l'association Max Havelaar entité non lucrative et FLO Cert GmbH, SARL allemande. Pour les besoins de son partenariat avec Carrefour et pour mener à bien les audits sociaux effectués par ses membres, la FIDH avait créé l'association INFANS<sup>337</sup>. La FIDH était majoritaire au conseil d'administration de cette association qui avait recueilli les fonds versés par Carrefour.

Sans tirer de conclusions hâtives et infondées, ces quelques exemples semblent illustrer les prémisses d'une uniformisation de structuration entre ces organisations du champ du commerce équitable et du développement durable. Les contraintes de financement les poussent à se scinder entre une entité non lucrative et une entité lucrative finançant les activités de la première. On retrouve ici le modèle de la « non profit venture » décrit par Cooney (2006) aux Etats-Unis combinant activité lucrative et non lucrative. La majorité des associations a fini par adopter ce type de fonctionnement face à la baisse des financements publics ces dernières années aux Etats-Unis.

### **6.2.3 La construction sociale des pressions institutionnelles : les enjeux de la formation d'une bureaucratie libérale**

L'action des ONG est à comprendre au sens « [...] crypto-institutionnel comme une solution

---

<sup>337</sup> Voir <http://www.fidh.org/IMG/pdf/carrefour2006f.pdf> pour plus de détails

institutionnelle dégradée en attente d'une intervention institutionnelle constitutive de l'Etat et, en même temps, comme l'archétype de l'institution de demain » (Pesqueux, 2007 : p 117). Les pressions exercées par les institutions (administrations publiques) et les acteurs économiques) au nom d'une certaine conception de l'efficacité (en référence au triptyque clients – financeurs – concurrents) concourent à imposer aux ONG des procédures organisationnelles issues de logiques managériales. Les prémisses de ces changements deviennent perceptibles chez Yamana :

- Développement d'un argumentaire commercial pour vendre le label ;
- Intériorisation par les référents du discours qui lie le nombre d'entreprises membres à leurs salaires.

L'idée fait son chemin petit à petit face à la raréfaction des financements : les référents doivent dorénavant trouver de nouvelles entreprises membres. Ils ont intégré le fait que « *Ce sont les cotisations des entreprises qui financent nos salaires* » (Un membre de Yamana). Cette recherche de nouveaux membres se fait au détriment du temps passé à aider les entreprises déjà membres. Il y a là clairement un empiètement de ces fonctions commerciales sur le cœur de métier de l'ONG. De ce fait, des tensions apparaissent entre logiques militantes des membres de Yamana et nécessités de « professionnalisme », au sens de l'ensemble des techniques de gestion qui commencent à être imposées mais qui ne correspondent pas nécessairement à une amélioration de leurs pratiques concrètes d'ONG. Située entre le marché et l'Etat, Yamana se transforme peu à peu en une sorte de bureaucratie obéissant aux lois du marché, une bureaucratie libérale.

Le développement de cette bureaucratie libérale nous semble la conséquence indirecte des actions de lobbying visant à imposer les règles du marché au secteur associatif. Ces actions sont bien plus puissantes que celles effectuées par les associations pour défendre leur statut et améliorer leur niveau de reconnaissance institutionnelle (doc. DGCID<sup>338</sup>). Moins visibles car moins spectaculaires et émanant d'acteurs maîtrisant bien mieux les rouages du lobbying (Neveu, 2005), ces actions visent à confier la prise en charge des thématiques de développement durable au secteur lucratif, i.e. des cabinets de conseil / audit en passant par les organismes privés de labellisation jusqu'à ceux de certification.

Nous avons vu que la diminution de la part du financement public de Yamana modifie sa démarche. Les rapports entre administration publique et secteur associatif ont eu tendance à évoluer ces dernières années et à s'aligner sur le modèle anglo-saxon d'inspiration néolibérale des « quasi marchés » (Laville, Sainsaulieu, 1997). La part du financement public diminue au profit de sources privées : à charge pour les associations de se faire

concurrence pour obtenir ces financements. Le principe de concurrence est théoriquement supposé éliminer les associations « inefficaces » et ne garder que les bonnes associations. Le problème du secteur associatif réside précisément dans cette définition de la notion d'efficacité, très chargée idéologiquement (Herman, Renz, 1999). Imposer un principe d'efficacité dérivé du secteur économique revient à subordonner le fonctionnement des associations à la logique du marché. Ce faisant, la spécificité du secteur associatif disparaît. Cet « îlot idéologique au sein du marché » (Rose-Ackerman, 1996) est submergé par la vague néolibérale (pour filer la métaphore) qui inspire les réformes de l'administration. Des membres de l'administration nous ont expliqué que la pénurie de financement est organisée au niveau supérieur, par les élus politiques. Les financements existent toujours, ils ont simplement été répartis différemment au sein des administrations. Subventionner la prise en charge des thématiques de RSE par des associations destinées à évoluer à terme sur un marché privé (quasi marché) participe à la privatisation de l'intervention publique classique. L'exemple vaut ici au minimum pour les pays du Sud. Les subventions distribuées par l'administration française ne soutiennent pas la création à terme de structures étatiques sur place. Elle subventionne une action qui s'y substitue.

Nos observations et discussions<sup>339</sup> rejoignent celles de De Schutter (2006) : elles nous ont fait prendre conscience de l'ampleur des phénomènes de lobbying et de l'intensité des pressions qui s'exercent sur l'exécutif et le législatif bruxellois. CSR Europe (association regroupant les plus grandes firmes européennes) est l'interlocuteur privilégié de la Commission Européenne en matière de RSE. Elle « influence » considérablement l'orientation des choix effectués par Bruxelles en matière de RSE, sans tomber dans les « chausse trappes idéologiques » (Neveu, 2005) minorant ou amplifiant l'influence de ces acteurs dans les décisions politiques. Les groupes d'intérêt participent à la préconisation politique en étant des prescripteurs de solutions (que l'auteur différencie de la participation à la décision) au côté - et souvent en concurrence - des parlementaires, des journalistes, des essayistes, des experts, des autorités scientifiques comme parfois, mais plus rarement des simples citoyens (Neveu, 2005 : p 102). Pour avoir assisté et participé à une réunion de CSR Europe (octobre 2005 Bruxelles)<sup>340</sup> sur le processus de RSE Européen, les membres de CSR

---

<sup>338</sup> [http://f3e.asso.fr/IMG/pdf/contrib\\_MAE- G\\_Beville.pdf](http://f3e.asso.fr/IMG/pdf/contrib_MAE- G_Beville.pdf)

<sup>339</sup> Au cours de deux catégories d'événements principaux : aux réunions publiques de la Commission Européenne à Bruxelles sur la RSE (entre 2004 et 2007) et au cours du suivi des négociations de la norme ISO 26000 sur la RSE, en France et à la troisième réunion internationale à Lisbonne.

<sup>340</sup> Réunion de CSR Europe où la sélection des intervenants avait été soigneusement préparée : des représentants du monde académique (issus de Business School anglaises ici) fournissant une sorte de caution intellectuelle à la réunion et ressortant la panoplie classique de la théorie des parties prenantes, du monde syndical (assez conciliant ici apparemment) et du lots de consultants (pourtant déjà représentés en réalité par la double casquette des représentants du monde académique).

Europe contribuent à promouvoir une RSE où les références à l'univers marchand sont centrales : un plus grand « professionnalisme » et une meilleure « efficacité » de ces structures appartenant à l'univers marchand sont mis en avant par rapport aux pratiques associatives. Ces notions de professionnalisme et d'efficacité font référence à des dimensions bien particulières de ces notions, à un ensemble de procédés et de techniques, plus issus du monde des entreprises marchandes que de celui du tiers secteur. Comme le rappellent Herman & Renz (1999) la notion de performance d'une ONG est un construit social qui comporte de multiples dimensions : « l'efficacité des ONG est toujours affaire de comparaison, elle est multidimensionnelle et ne sera jamais réductible à un seule composante (comme le profit pour une entreprise), elle est une construction sociale, les indicateurs des résultats des programmes comme mesure de l'efficacité des ONG sont des indicateurs limités.

### **6.2.3.1 Comment l'idéologie néolibérale oblige à repenser l'intervention publique**

L'idée centrale est que la prise charge des thématiques de RSE et de DD peut se faire par les organisations du secteur lucratif, que le principe de la concurrence optimisera le fonctionnement de ces organisations et que, surtout, le rôle des pouvoirs publics doit être aussi réduit et limité que possible. Le cas de Yamana est illustratif de ce mouvement : mettre Yamana en concurrence avec d'autres organisations peut s'avérer contreproductif et faire peser le risque de dérives dangereuses. Le risque principal est celui d'une concurrence qui se ferait par le bas, exactement comme celle qui est dénoncée dans l'industrie textile, avec une course aux financements amenant les associations et ONG à être peu regardantes sur le niveau d'exigence du programme ou du label. Ces dérives ont déjà été signalées par des membres du CCVV<sup>341</sup> estimant que Yamana devenait moins regardant dans ce domaine. Les conséquences seraient catastrophiques pour le label de Yamana si une des entreprises membres du programme venait à être épinglée par un article de journal, si un accident tragique se produisait chez un des fournisseurs. Le niveau de réputation du label serait réduit à néant selon ces membres du CCVV. Pour Herman (2004 : p 734), qui fait référence à la suppression de l'attachement à certaines valeurs morales, le danger d'un alignement du fonctionnement des ONG sur celui des entreprises privées réside dans la défiance qui en résulterait auprès des donateurs, volontaires, et employés.

---

<sup>341</sup> Aux réunions de décembre 2006 et d'avril 2007.

### **6.2.3.2 Yamana, forme moderne de l'action publique ?**

L'approche filière intégrée n'est pas nouvelle pour l'administration française, c'est même elle qui l'avait institué en créant la CFDT (Compagnie Française pour le développement des Fibres Textiles) en 1949, devenu depuis 2001 Dagriss<sup>342</sup>. Le but de l'entreprise était de concilier la sécurité d'approvisionnement avec une filière indépendante du coton américain tout en garantissant un prix minimum à la filière coton africaine dans un objectif de développement. Dagriss a été privatisé en février 2007 (Piot, 2007). La proximité avec la démarche de Yamana apparaît troublante, le programme Fibre Citoyenne semble même s'inscrire dans son prolongement et venir se substituer en quelque sorte à une action publique préalable ayant succombé au régime de privatisation. Des membres du MAE soutiennent (dans un document<sup>343</sup> de travail de la DGCID) l'initiative de Yamana au même titre que celle de Max Havelaar ou encore Dagriss. Interprété comme le remplacement de l'action antérieure de Dagriss, le label Fibre Citoyenne s'apparente bien ici à une « forme dégradée d'une intervention publique préalable » (Pesqueux, 2007 : p 117). L'administration publique finit par financer des associations pour accomplir une tâche et des missions autrefois effectuées par des entreprises publiques. Ces associations deviennent une sorte de bureaucratie libérale. Les pouvoirs publics initient un programme en jouant le rôle d'incubateur avec un financement initial, une aide et des conseils éventuels, puis ils accompagnent (au sein du CCVV) le développement en réduisant les subventions et en amenant l'ONG vers ce qui semble l'évolution inexorable de ce processus : l'autonomisation sur un marché<sup>344</sup>. C'est le marché (ici les entreprises textiles) qui sélectionne les ONG les plus « efficaces ». Le marché devient de manière tautologique, la référence, le modèle indépassable, y compris pour se réformer lui-même et développer des pratiques alternatives aux échanges marchands. Les limites des régulations de marché pour traiter les problèmes d'injustice économique sont pourtant bien connus (Voir 6.3.2 Robinson, 2006)

## **6.3 Limites et critiques de l'action de Yamana**

### **6.3.1 Les limites du financement de Yamana**

---

<sup>342</sup> Cf. Olivier Piot (2007), op.cit.

<sup>343</sup> [http://f3e.asso.fr/IMG/pdf/contrib\\_MAE-\\_G\\_Beville.pdf](http://f3e.asso.fr/IMG/pdf/contrib_MAE-_G_Beville.pdf)

<sup>344</sup> Considéré aujourd'hui par beaucoup comme un processus de sélection compétitif de type évolutionnaire : « an evolutionary market driven process of competition » (Un éditeur de l'Academy of Management Review, Philadelphie 2007) et réputé sélectionner les acteurs les plus compétitifs, adaptés à leur environnement concurrentiel.

L'évolution du mode de financement laisse penser que si Yamana souhaite garder son indépendance et ne pas fonctionner comme un cabinet de conseil, elle devra sans doute développer des services lucratifs séparés du reste de ses activités. C'est ce qui se passe dans le secteur non lucratif aux Etats-Unis, où la part des revenus commerciaux dans le financement des organisations du tiers Secteur est passé de 36 à 54 % entre 1980 et 1996 (Cooney, 2006 : p 143). Le statut fiscal qui s'applique à ce genre d'organisations aux Etats-Unis, les « non profit business enterprises », reste à inventer en France. L'évolution du mode du financement, sa raréfaction et le lien avec des projets, ont des effets importants sur les associations (Laville, Sainsaulieu, 1997). D'une part les associations ont du s'habituer à fonctionner avec moins de revenus et d'autres part, elles ont du produire un ensemble de pièces justificatives toujours plus important pour attester de leurs résultats. Une partie non négligeable des moyens et ressources utilisées par les associations et ONG est dédiée à la recherche de financement pour la pérennisation de la structure. En termes d'efficacité, cette recherche croissante de financements détourne les ONG de leur cœur de métier.

En incitant les associations à chercher elles-mêmes des sources de financement dans le privé, l'administration publique « [...] soumet la pérennité des services associatifs à la consolidation d'une culture gestionnaire en leur sein et à l'appréciation de leur clientèle. Toute attention particulière est par définition exclue puisque le management public se donne pour objectif de faire prévaloir les mécanismes marchands d'affectation des ressources » (Laville & Ali : p 343). Dans ce modèle, les associations constituent certes une partie de ces prestataires indépendants destinés à assurer la relève de l'intervention publique, mais leur avenir reste tributaire de leur capacité à attirer les consommateurs. C'est ce qui se passe ici pour Yamana. Cette logique risque de rentrer tôt ou tard en conflit avec les exigences du label : abaisser le niveau d'exigences pour faire rentrer un maximum d'entreprises.

### **6.3.2 Le rôle de médiateur en question**

C'est la question de la médiation, et le rôle du médiateur des référents de Yamana qui sont ici en jeu. Les membres de Yamana souhaitent faire changer les pratiques d'entreprises au sein de la filière textile de manière à ce qu'elles soient compatibles avec un développement économique favorable aux populations les plus pauvres. Ces membres sont porteurs de critiques et de solutions pratiques, qu'ils souhaitent voir mises en œuvre dans les entreprises de la filière textile. Chaque entreprise membre du label Fibre Citoyenne possède un « référent » (un membre de Yamana). Le rôle de ce référent est de réfléchir à l'élaboration de



pratiques de gestion modifiées, conjointement avec les individus concernés dans les entreprises (le plus souvent des responsables qualité ou développement durable quand ils existent). Le rôle de ces référents est donc bien celui de médiateurs entre les décisions prises par les membres du CCVV et les pratiques de gestion des entreprises. La médiation cherche à créer un espace conjoint entre :

- les nécessités de la réalité économique auxquelles les praticiens sont confrontés
- les exigences émanant des différents membres du CCVV dans lequel des représentants de l'Etat siègent (ADEME, MAE, MEDAD) mais aussi de la société civile (spécialiste de la santé, chimistes, membres d'ONG ...).

Les limites de leur action nous paraissent liées à cette position du médiateur (Six, 2003), qui doit lui aussi s'inventer une distance critique entre :

- chercher principalement à s'effacer pour mieux faciliter le règlement des conflits et des dysfonctionnements entre acteurs en les plaçant sur un pied d'égalité, le médiateur « référent symbolique » et efficace
- arranger les choses de l'extérieur en imposant ses solutions pour renforcer sa situation et ses propres positions, le médiateur devient alors un conseiller de plus porteur d'une expertise discutable

### **6.3.3 Des tentatives d'instrumentalisation et de contournement du label Fibre Citoyenne**

Ces tentatives émanent de deux acteurs :

- les distributeurs
- les entreprises acheteuses de vêtements professionnels

Le programme de Fibre Citoyenne se heurte à une certaine résistance de la part des acteurs dominants de la filière textile, les distributeurs. Touraine<sup>345</sup> avait déjà remarqué que les mouvements sociaux se heurtent aux institutions en place, aux formes d'organisation concrètes de la production. Les grands distributeurs de la filière textile ne font pas exception

---

<sup>345</sup> A. Touraine comprend les mouvements sociaux comme l'action collective des acteurs de niveau le plus élevé, les acteurs de classe, qui luttent pour l'historicité, i.e. les grandes orientations culturelles par lesquelles

à la situation de la distribution généraliste décrite par Jacquiau (2000). Ils ont développé leur propre initiative en matière de responsabilité sociale (Initiative Clause Sociale). Pour la résumer, elle s'apparente à une démarche de minimisation des risques réputationnels<sup>346</sup>. Le but est de pouvoir, en cas de problème (scandales, incendies, accidents etc.<sup>347</sup>...), se retourner contre le cabinet d'audit et ainsi pouvoir se « dédouaner » d'une éventuelle responsabilité. La démarche de Yamana est contrôlée par un CCVV « indépendant », qui est susceptible de radier à tout moment les membres du programme, selon des modalités prévues dans le contrat d'engagement signé par les membres. La démarche est beaucoup plus contraignante pour ces acteurs que ne peut l'être une démarche d'auto-certification où l'entreprise gère en interne les différentes étapes du processus.

Depuis le début de l'année 2007, au fur et à mesure que le programme Fibre Citoyenne devient une référence dans le milieu du textile, plusieurs entreprises acheteuses de vêtements professionnels ont référence au label Fibre Citoyenne dans leur cahier des charges d'appels d'offre, sans consulter les membres de Yamana. Juridiquement rien ne les empêche de faire figurer un label privé dans un appel d'offre privé. Leur démarche est en contradiction totale avec la démarche de Yamana qui cherche à sortir de la logique du moins disant et de ses conséquences sur les conditions sociales et environnementales de production.

Si la plupart des entreprises membres du programme de Yamana acceptent parfois avec intérêt et entraînent la mise en place du label Fibre Citoyenne, d'autres entreprises résistent farouchement à ce qu'elles considèrent comme une sorte d'ingérence de la part de militants associatifs dans leur activité professionnelle. C'est ici que les limites de la stratégie de Yamana apparaissent conformément aux phénomènes décrits par (Hardy, Philipps, 1998) :

- Soit Yamana accepte de collaborer avec ces entreprises qui instrumentalisent le label, et la relation de collaboration masquera alors ici une relation de domination ;
- Soit les membres de Yamana cherchent à rentrer dans une stratégie conflictuelle pour modifier le rapport de force existant. La relation conflictuelle masquera alors une

---

une société organise normativement ses rapports avec son environnement. In (Laville & ali : p 329)

<sup>346</sup> Les anciens auditeurs sociaux critiques sur leur propre démarche ne manquent pas. Nous nous sommes entretenus avec Bruno Colombani (ancien auditeur social – responsable développement durable chez Casino) mais aussi François Beaujolin (auditeur social – fondateur de la FDHT) sur la question, mais aussi (Céleste Cornu – ancienne responsable développement durable chez décathlon, actuellement chez Pricewaterhouse Cooper) sociaux mènent des réflexions approfondies sur ces sujets. Nous avons appris que certains auditeurs sociaux sont régulièrement débauchés par les plus grandes usines fournisseurs (ou leurs groupes) pour anticiper au mieux les contrôles : le changement de musique d'ambiance dans les usines au moment des audits reste un grand classique du genre apparemment.

<sup>347</sup> Nous renvoyons aux différents sites des ONG qui s'occupent de recenser de tels incidents : <http://www.sweatshopwatch.org/> <http://www.amrc.org.hk/> <http://www.choike.org/> <http://en.maquilasolidarity.o>

recherche de collaboration.

Cette dernière stratégie est considérée comme très périlleuse pour les membres de Yamana, car il est difficile de « [...] manier le bâton et la carotte simultanément. Le Collectif ESE l'a tenté et on a vu ce que cela a donné. Les entreprises rechignent à collaborer avec des activistes qui les attaquent publiquement » (E. Defrenne).

Ces exemples illustrent l'importance des relations de pouvoir dans les relations entre parties prenantes traditionnelles, relations qui ont parfois tendance à être sous-estimées au profit d'une vision idyllique de type partenariale (Roome, Wijen, 2006). Jusqu'ici Yamana n'a pas réussi à prendre pied au sein du monde de la distribution des vêtements grands publics : les distributeurs imposent leurs conditions. Dans d'autres pays, les organisations semblables à Yamana (Barenberg, 2006) ont pu s'appuyer sur l'activisme consommériste et les dénonciations des mauvaises pratiques d'entreprises dans un premier temps pour développer et imposer ensuite leurs démarches auprès des distributeurs.

#### **6.3.4 Les limites de l'activisme consommériste et des régulations de marché**

L'action de Yamana, si elle ne s'inscrit pas pour l'instant dans une logique d'activisme consommériste<sup>348</sup> en partage les limites (Pedersen, Neergard, 2006) car elle s'appuie sur des mécanismes de régulation de marché (les marchés publics). Les marchés n'offrent qu'une « réponse partielle aux problèmes de l'injustice économique et leur extension reste limitée, si elle ne s'étend pas à d'autres formes d'actions collectives mettant en jeu mouvements sociaux et gouvernements pour peser sur les institutions nationales et internationales qui orientent la compétition (Robinson, 2006 : p 216) ».

Le processus de responsabilisation des pratiques de la filière textile pourrait bien se heurter à ces limites : en se limitant à la mobilisation du marché au détriment d'autres formes d'action collective, l'activisme consommériste reste une « [...] action institutionnelle dégradée en attente d'une intervention institutionnelle constitutive de l'Etat et, en même temps, comme l'archétype de l'institution de demain » (Pesqueux, 2007 : p 117). Les membres de Yamana sont bien conscients de ces limites : ils situent leur action au sein d'un répertoire plus vaste d'actions, qui devraient idéalement aboutir à une prise en charge collective et politique de ces thématiques : « *Idéalement notre action n'a pas lieu d'être* » (E. Defrenne).

---

<sup>r</sup>  
<sup>348</sup> Les membres de Yamana ont participé à l'élaboration d'un guide du consommateur responsable.

Une des dérives potentielles de la généralisation de l'activisme consumériste sur lequel des acteurs comme Yamana s'appuient, serait la dilution des thématiques originales de ces mouvements (les Droits de l'Homme au travail, Respect de l'environnement) vers une démarche d'amélioration de la qualité des produits fabriqués pour le consommateur. Un glissement opérés vers les préoccupations de la majorité des consommateurs, la qualité des produits, dans un énième mouvement de récupération de la critique (Fournier, Grey, 2000), qui recouvrir alors les protestations initiales d'un mouvement social. Si la santé des travailleurs fait partie des objectifs de Yamana, l'argument mis en avant auprès des entreprises reste la sécurité du produit pour le consommateur.

### **6.3.5 L'action des ONG légitime un modèle de développement au détriment d'autres formes coopératives de production.**

Il est possible de se demander dans quelle mesure l'action de Yamana est si émancipatrice que cela ? Les acteurs de Yamana ne visent certes pas l'émancipation<sup>349</sup> des populations qu'ils aident, mais leur développement économique. C'est nous même qui avons cherché à raccrocher notre recherche à une finalité, un intérêt de connaissance, de type émancipatoire. En accompagnant le développement de certaines formes économiques organisées autour de la propriété privée du capital, certains pourraient opposer que leur développement se fait au détriment d'autres formes d'actions organisées de la production, comme l'organisation démocratique des travailleurs sous forme de coopératives de production. L'action de Yamana véhicule de manière implicite une vision spécifique du développement, basée sur une domestication du capitalisme libéral. Ce modèle économique représente lui-même une vision qualifiée de néocoloniale par de nombreux auteurs (Balandier, 2003 ; Habermas, 2005).

L'action de Yamana suit une volonté de pragmatisme et une démarche de progrès très nette : « *ce qui importe, c'est l'amélioration des conditions de vie des travailleurs des fournisseurs de l'ensemble de la chaîne, en particulier des plus démunis* ». Les membres de Yamana ne souhaitent pas positionner leur action d'un point de vue politique, les quelques discussions menées sur ces thématiques montrent une volonté de se tenir à l'écart de ce genre de débats, en prônant une forme d'apolitisme. Assumé ou pas, conscient ou pas, ce positionnement politique existe : il est inclus dans le modèle de développement mis en place par le

---

<sup>349</sup> Ils n'ont en tout cas jamais mentionné spontanément ce terme, mais nous en avons discuté après l'avoir nous-mêmes introduit dans la discussion.

programme FC. Lorsque les membres de Yamana choisissent de sélectionner des syndicalistes marocains « *plutôt réformistes que radicaux* » comme membre des CCVV, ils effectuent un choix de nature politique. Les conséquences potentielles de ce choix dépassent le simple cadre de la gestion immédiate, elles touchent aux formes d'émancipation futures des populations. Le réformisme peut être interprété comme une forme de renoncement<sup>350</sup> coupable en quelque sorte. D'autres critiques (Barenberg, 2006) pointent les barrières que cette forme de développement « réformiste » ou « pragmatique » représente face à d'autres formes de développement économique appuyées sur un mouvement syndical plus puissant par exemple. Cette forme de développement dominante vient entraver une action syndicale déjà bien affaiblie par les nombreuses violations dont elle est l'objet<sup>351</sup>.

La question est de savoir si l'action des ONG va favoriser la prise en charge politique de ces thématiques où si au contraire elle risque d'empêcher un tel développement et de contribuer en quelque sorte à limiter les perspectives d'émancipation alternatives en formalisant une sorte de « droit mou », venant adoucir le modèle de développement économique dominant. L'action de ces ONG se limite à essayer d'adoucir les conséquences du modèle de développement économique sur les populations les plus fragiles. Or ce modèle de développement semble avoir déjà été choisi ou imposé<sup>352</sup> préalablement en amont au niveau des institutions politiques. Ce type d'ONG en gérant l'ici et maintenant, rentre bien en conflit par rapport à des politiques qui essaient de penser l'action de manière constante. Sans articulation serrée entre politique et ONG, l'intervention des ONG pose donc problème. L'articulation de leur intervention semble plus se faire avec les acteurs du marché économique. Certains responsables / dissidents politiques locaux de pays du Sud (Hugon, 2006) portent un regard très critique sur l'action de ces ONG. L'absence d'articulation et de coordination entre l'action de ces ONG avec celle des politiques publiques qui font face à des problématiques bien spécifiques<sup>353</sup> difficiles, ne contribuent pas à les aider. Au contraire, elle entretient les éléments d'un ordre néocolonial<sup>354</sup> (Balandier, 2003) caractéristique, un

---

<sup>350</sup> L'homme de gauche interprétera cet acte comme un refus de changer la vie, un renoncement à la Révolution et à la prise de pouvoir au nom de la justice (Boltanski, 1993 : p 265).

<sup>351</sup> Comme le rappelle le rapport annuel des violations des droits syndicaux dans le monde de la Confédération Syndicale Internationale : <http://survey07.ituc-csi.org/>

<sup>352</sup> Les pays africains ayant fait le choix d'un modèle de développement différent, comme la Haute Volta devenue Burkina Faso après l'assassinat de Thomas Sankara, semble avoir été vite rappelés à l'ordre et remis dans le droit chemin d'un modèle de développement plus orthodoxe (Hugon, 2006).

<sup>353</sup> Un pays comme le Sénégal est obligé de « corrompre », c'est à dire de compléter le traitement dérisoire des députés pour faire voter un certain nombre de lois. La définition de la corruption semble relative au contexte des pays : dans les pays occidentaux où les membres du parlement sont payés plusieurs milliers d'euros mensuellement, la corruption prend un tout autre sens. .

<sup>354</sup> « Une façon élégante de recoloniser » en permettant el réarmement moral de l'Occident qui se pense de nouveau comme le camp du bien, en associant Rambo dans son F16 et les dames patronnesses sur le terrain ». R. Debray (Le Débat, n°74, mars-Avril 1993, pp 3-21 in Boltanski, 1993, p 261)

ordre économique mondial imposant des termes structurellement défavorables dans les échanges, complété d'une aide court-circuitant le plus souvent les structures étatiques<sup>355</sup> des pays au mépris de leur souveraineté nationale.

Certains (Scherer, Palazzo, 2007) invitent à utiliser le cadre politique d'Habermas d'une société civile mondialisée pour justifier l'intervention des ONG comme solution à l'impuissance des Etats-Nations à réguler le capitalisme. Nous préférons mobiliser les analyses plus anciennes de ce même Habermas : soulignant combien certaines pratiques normalisatrices risquaient de boucher d'autres formes d'émancipation<sup>356</sup> en légitimant des formes de « droit mou ». Ce modèle de développement soutenu par certaines ONG<sup>357</sup> empêche l'utilisation d'autres modèles de développement alternatifs aux firmes privées capitalistes, les coopératives, dans lesquelles les employés s'organisent démocratiquement (Robinson, 2006 : p 212). En cherchant à réformer des pratiques d'entreprises privées, les membres de Yamana ont fait le choix d'une forme de réformisme de l'activité économique pour favoriser le développement économique, au détriment de formes d'actions différentes du capitalisme traditionnel. Le type de débats opposant aujourd'hui les différentes organisations que sont la Fair Labor Association, ou le Worker Rights Consortium tournent précisément autour de ces points de controverses. Au Venezuela, ce sont les formes de production coopératives qui sont encouragées par le gouvernement pour aider à la disparition des sweatshops (Barenberg, 2006) : l'organisation classique de la production (les usines standards) est considérée comme une forme autocratique d'organisation, plus susceptible d'aboutir à des phénomènes d'exploitation que ne le seraient les coopératives. Nous remarquerons ici simplement que si cette forme d'organisation de la production apparaît plus juste, ses conditions d'existence semblent néanmoins difficiles à réunir, et que ces formes d'organisation démocratiques ne semblent pas exemptes de dérives (Rotschild & Whitt, 1986 in Caudron, 2005 : p 116).

---

<sup>355</sup>Structures dont la corruption endémique sert de prétexte aux partisans d'un Etat minimaliste et d'une aide privée au développement (de type microfinance), réputée plus efficace.

<sup>356</sup> Au cours de notre recherche, nous avons vu que d'une part certains syndicats rechignaient à s'associer à la démarche de Yamana pour des raisons apparemment similaires, et que d'autre part les membres de Yamana cherchaient à associer à sa démarche des syndicats d'orientation réformiste, acceptant le mode d'organisation capitaliste privé de la production et cherchant à l'améliorer, et évitaient les syndicats d'orientation révolutionnaire.

<sup>357</sup> Worker Rights Consortium et USAS United Student Against Sweatshops : <http://www.studentsagainstsweatshops.org/>

### **6.3.6 La désinstitutionnalisation des thématiques de RSE et l'institutionnalisation des pratiques micro-organisationnelles : le problème de l'articulation ONG – politique**

Une des limites forte de l'action des ONG est contenue dans le mode même de prise en charge des thématiques de RSE, qui se situe au niveau micro économique des entreprises. Bartley (2003) a expliqué comment les principales ONG en sont venues à privilégier ce mode d'action organisée, après les tentatives infructueuses d'un règlement politique global pour la prise en charge des thématiques de RSE. Le contexte institutionnel néolibéral prévalant au sein des organismes internationaux comme le FMI et l'OMC empêche les accords politiques nationaux. Au niveau international, les stratégies de certains pays de mise à disposition de leur population aux capitaux internationaux aboutissent au dumping social entre les pays les plus pauvres et empêche tout accord de ce type. Comme l'a montré Bartley (2003), le développement des mécanismes de certification privée (FSC, FLA) basés sur des démarches de type audit social sont des solutions par défaut, de replis, par rapport à une intervention directe des pouvoirs publics dans la réglementation de la production économique. Du fait des tailles atteintes par les entreprises multinationales, de l'éclatement de leur implantation géographique et donc de la multiplication des lieux institutionnels d'intervention (Pesqueux, 2007 : p 10), les pouvoirs publics ont du s'adapter pour offrir une réponse à ces évolutions du commerce, mondial.

Le contexte présent inspirant les institutions internationales régulant le commerce mondial ne laisse la place qu'au mode d'organisation privilégiant les régulations de marché ; les ONG interviennent dans « [...] une logique d'ajustement dans l'espace et le temps. Là où l'Etat doit répondre à une demande politique constante, les ONG répondent à des demandes de solidarité spécifiques dans une logique d'ajustement dans l'espace et dans le temps. Elles interviennent là où l'Etat fait défaut en même temps qu'elles entravent la capacité de l'Etat à intervenir et à se constituer autour de cette intervention » (Pesqueux, 2007 : p 117). Dans ce « moment libéral » (Pesqueux, 2007 : p 31) c'est donc le marché qui devient l'institution de référence au détriment du politique. Ce modèle contribue à une dépolitisation des thématiques, une désinstitutionnalisation des institutions politiques qui passent à l'arrière plan au profit d'une institutionnalisation des organisations économiques par les régulations de marché (Pesqueux, 2007). Les ONG en sont réduites à des luttes bien souvent locales<sup>358</sup>, coûteuses en termes de ressources, éprouvantes, dont les résultats sont incertains et les

---

<sup>358</sup> Même si la présence des grandes ONG aux négociations internationales est de plus en plus courante et

avancées souvent limitées au niveau local (Neveu, 2005). Pendant que des ressources sont dépensées par les ONG au niveau micro organisationnel, d'autres acteurs agissent au niveau macro institutionnel pour modifier en profondeur les institutions qui fixent les règles du jeu économique. Dixon (1998) ou Lordon (2003) ont montré comment l'idéologie néolibérale, initialement partagé par un cercle réduit de personnes, s'était répandu auprès des décideurs politiques et des membres de grandes institutions internationales, suite au travail de lobbying effectué par des groupes de pression efficaces, relayés par des journalistes, et tout un ensemble d'experts.

### 6.3.6.1 Les limites de la démocratie délibérative

Les audits sociaux, ou les méthodes de monitoring privilégiées par les ONG dans les pays d'implantation des fournisseurs vont-elles à terme permettre le développement de structures étatiques<sup>359</sup> similaires à celle des pays occidentaux ? Le reproche principal fait aux ONG occidentales est d'empêcher le développement de structures étatiques démocratiques dans ces pays, structures qui pourraient s'opposer plus efficacement aux formes de domination néocoloniale inhérentes au système économique international imposé et véhiculé par les institutions économiques internationales (Balandier, 2003). Face à ce reproche de néocolonialisme cherchant à imposer un universalisme abstrait, mais aussi dans un souci de maîtrise des coûts, de plus en plus d'ONG ont recours aux partenariats, ou aux réseaux de franchise (Oster, 1992) pour s'implanter dans les pays étrangers.

Yamana cherche à se développer en s'appuyant sur des CCVV locaux dans les différents pays d'implantation des fournisseurs de l'industrie textile, en s'appuyant notamment sur la société civile de ces pays. Cette démarche correspond à ce qui est parfois qualifié d'« universalisme émergent »<sup>360</sup>, essayant de combiner solidarité planétaire avec des intérêts locaux plus étroits. Elle s'inscrit dans la volonté de certaines ONG contemporaines de développer des formes d'universalisme rattachées à des traditions historiques et enracinées

---

même parfois instituée en règle (ONU – Ryfman, 2004).

<sup>359</sup> Le développement de réglementations, mais surtout de leur application avec l'inspection du travail nationale qui viendrait en lieu et place des auditeurs sociaux, nationaux ou étrangers, faire respecter les réglementations. De ce point de vue la recrudescence du recours à l'audit social pour contrôler les conditions de production peut être interprété comme une forme de privatisation de l'inspection du travail, forme à laquelle les gouvernements sont parfois contraints du fait de l'insuffisance des moyens dont ils disposent: Bartley (2003) expliquait comment l'administration américaine Clinton avait été contrainte au début des années 1990 par les restrictions budgétaires de réduire le nombre de ses inspecteurs du travail et de recourir aux cabinets d'audit sociaux privés, puis de négocier ensuite avec les entreprises en infraction le montant des pénalités en les menaçant de publier leur nom et les infractions commises.

<sup>360</sup> M. Walzer (1983)



dans des groupes d'action locaux : « c'est enraciné dans des groupes, associés par là à des solidarités préexistantes et à des intérêts locaux, que la revendication humanitaire pour des causes plus ou moins distantes peut échapper à l'alternative entre universalisme abstrait et repli communautaire » (Boltanski, 1993 : p 279). Cette approche reste doublement problématique. D'une part dans des pays aux régimes politiques dictatoriaux qui maintiennent un contrôle strict sur la société civile, celle-ci est au mieux embryonnaire et bien souvent inexistante. D'autre part, le choix des membres de ces CCVV s'effectue hors de tout cadre démocratique traditionnel : les membres sont choisis pour leur expertise et non pas élus démocratiquement. Comme expliqué au chapitre 1, la démocratie délibérative pose problème : elle se réfère à une conception de la politique visant plus à établir un ordre et organiser la coexistence d'individus pacifiques, que de concilier les intérêts divergents entre opposants. La démocratie délibérative est ainsi souvent invoquée pour rendre effective l'importance croissante des régulations économiques décentralisées (Pesqueux, 2007 : p 230).

## CONCLUSION : UN PROCESSUS DE RESPONSABILISATION DE LA FILIERE TEXTILE QUI SE HEURTE A LA DIALECTIQUE ONG / MARCHE

L'émergence du processus de responsabilisation de la filière textile s'inscrit bien à la conjonction d'actions individuelles combinées à des contraintes contextuelles plus globales. Nous avons replacé la création de Yamana dans ce qu'elle nous paraissait prolonger : l'activisme consumériste et syndical initié par le Collectif de l'Ethique sur Etiquette (ESE) dès 1995 auprès de la grande distribution.

Lorsque Yamana crée son label Fibre Citoyenne (FC) en 2006, la filière textile grand public est donc déjà bien au courant des problématiques de RSE et de DD. L'épisode du collectif a marqué tous les acteurs du secteur, entreprises, associations mais aussi administrations publiques. Yamana bénéficie par deux fois de financements publics : par le fonds européen pour la reprise du label Suisse Step sur le commerce équitable du tapis, puis par le Ministère des Affaires Etrangères Français pour la création du label Fibre Citoyenne. Les membres de Yamana cherchent tout d'abord à responsabiliser les pratiques de la filière des vêtements professionnels en s'appuyant sur le levier des achats publics. Une décision de la Cour de Justice des Communautés Européennes a en effet autorisé en 2003 l'inclusion de clauses sociales et environnementales dans les marchés publics.

Notre interprétation du développement du label Fibre Citoyenne à partir de 2006 laisse apparaître différents éléments.

### **Les pressions institutionnelles et leurs effets sur la structuration interne de Yamana**

Nous avons identifié plusieurs pressions institutionnelles émanant de son champ organisationnel. La structuration interne de Yamana semble bien obéir à ces pressions institutionnelles qui s'exercent sur elles.

D'une part, Yamana développe des stratégies de légitimation adaptées en fonction de ses différents interlocuteurs. Elle met en avant auprès des pouvoirs publics son statut d'ONG et sa volonté de faire respecter des conditions sociales et environnementales de production minimales dans les pays du Sud de la filière textile. Auprès des acteurs économiques, elle

développe un argumentaire commercial visant à persuader les entreprises des retombées financières positives de leur adhésion à FC. En off, les membres avouent que la démarche coûtera plus qu'elle ne rapportera pour la majorité des entreprises. Il y a ici clairement un phénomène de découplage entre les buts visés par l'ONG (responsabiliser les pratiques) et l'argumentaire commercial tenu.

D'autre part, les contraintes de financement qui pèsent sur elles (raréfaction des financements, contraintes formelles des financeurs) les poussent à adopter un fonctionnement de plus en plus proche d'une structure commerciale. Les membres réfléchissent à l'adoption d'une structure duale répartie entre une entité lucrative (capable de facturer des services auprès des entreprises : référents entreprises et Monitoring Verification Development) et une entité non lucrative fixant les principes et les règles à respecter. Cette structuration juridique rappelle celle adoptée par Max Havelaar, scindée en deux avec FLO Cert GmbH<sup>361</sup>, ou encore le montage effectué par la FIDH<sup>362</sup> avec INFANS pour le partenariat avec Carrefour.

### **Le cadre de formation de ces pressions institutionnelles**

Les pressions institutionnelles qui s'exercent sur Yamana résultent de constructions sociales bien réelles et de relations de pouvoir entre les différents acteurs institutionnels. Elles mettent en lumière des tendances plus profondes dans l'évolution des rapports entre pouvoirs publics et associations / ONG. Ces derniers tendent de plus en plus à devenir des partenaires ponctuels sur des missions précises au sein d'un « quasi marché »<sup>363</sup> créé par les pouvoirs publics. Dans ces quasi marchés, entreprises lucratives, associations et autres formes d'organisations évolueraient vers une forme d'organisation homogène distincte des associations. La disparition du Tiers secteur se fait alors au nom d'un principe de modernité qui s'opposerait à leur aspect traditionnel contenue dans l'idéologie néolibérale intériorisée par les administrations publiques elles-mêmes. La frontière entre marchand et non marchand est l'objet de luttes et de confrontations que certaines approches tendent parfois à occulter : le contexte de désengagement de l'Etat est le résultat d'un travail de lobbying intense visant à favoriser la privatisation de l'action publique partout où cela est possible (Lordon, 1997).

---

<sup>361</sup> Société allemande de type SARL

<sup>362</sup> La Fédération Internationale des ligues de Droits de l'Homme

<sup>363</sup> Les Anglo-Saxon appellent quasi marché ce cadre propre à favoriser l'inflexion vers un marché subventionné (Laville, Sainsaulieu, 1007 : p 342). Nous développerons ce point en détail dans l'interprétation de l'étude de cas.

Nous avons essayé d'identifier le cadre macropolitique qui sous-tend les pratiques des différents acteurs étudiés. Le but est d'éviter que ces analyses institutionnelles ne constituent un cadre d'arrière plan justifiant les changements organisationnels d'avant plan observés. En se limitant au niveau des pressions institutionnelles sans chercher à contextualiser leur formation, cela reviendrait alors à en occulter les enjeux de pouvoir entre acteurs. Hargrave & Van de Ven (2006) ont montré comment le changement institutionnel résulte d'un processus dialectique dans lequel des acteurs partisans, épousant des visions conflictuelles, se confrontent les uns aux autres et s'engagent dans des comportements politiques pour créer et changer les institutions. Les observations que nous avons menées sur le contexte de la recherche tendent à renforcer cette vision, que ce soit au Forum européen Multistakeholder, ou aux négociations ISO 26 000. Parallèlement à ces négociations, les différents acteurs de ces négociations (syndicats de salariés de dirigeants, ONG, industriels...) étaient quasiment tous engagés dans des comportements de type politique visant à influencer le cadre institutionnel de ces négociations. Les entretiens que nous avons eus avec différents acteurs politiques (membre de la DG emploi & service de la Commission Européenne, député au Parlement Européen, membre du Conseil Régional du Nord Pas de Calais) l'ont confirmé : ils sont contactés de toutes parts par les principales « parties prenantes » du mouvement de la RSE qui essaient de peser sur eux et leurs décisions. Chacune d'entre elles semble bien consciente de l'importance de réussir à peser sur ce niveau de décision qui fixe les nouvelles normes et régulations en matière de contraintes de comportements des acteurs.

L'action de gestion quotidienne de Yamana ne peut se comprendre de manière effective sans identifier les dimensions politiques qui sous-tendent les modèles de développement économique véhiculés par ces ONG. Le paradoxe de l'action de Yamana est que ses membres essaient de développer une vision alternative et critique à la mondialisation libérale des échanges, tout en apportant une réponse qui renforce ce même contexte institutionnel néolibéral. Cette forme améliorée de Commerce Equitable constitue donc bien une action « dégradée » par rapport à l'approche institutionnelle constitutive de l'Etat. En tant que forme de mobilisation locale, elle risque de vite s'épuiser (Neveu, 2005) et de se confronter aux limites de l'activisme consumériste (Pedersen, Neergard, 2006) sans réussir à aller au-delà, comme certains l'envisagent (Gendron, Bisailon, Otero, 2006). Les marchés n'offrent qu'une réponse partielle aux problèmes de l'injustice économique et leur extension reste limitée, si elle ne s'élargit pas à d'autres formes d'actions collectives mettant en jeu mouvements sociaux et gouvernements pour peser sur les institutions nationales et internationales qui orientent la compétition (Robinson, 2006 : p 216). Les tentatives d'instrumentalisation et de réappropriation de la démarche Fibre Citoyenne par les acteurs

dominants de la filière textile (distributeurs textiles et acheteurs privés) illustrent ces limites.

### **Une tension dialectique insurmontable entre Etat et marché ? Le rôle du médiateur**

Le cas de Yamana relève pour nous une tension dialectique entre ONG et marché. Le répertoire d'actions développé par Yamana institutionnalise l'intervention des ONG au détriment d'autres formes d'actions collectives et, de manière plus problématique, bouche des perspectives d'émancipation potentielles. En essayant de tempérer les mécanismes de marché, l'action de ce type d'ONG contribue à la production et à la légitimation d'une sorte de bureaucratie libérale, obéissant aux régulations de marché.

L'intervention des ONG, en participant à la désinstitutionnalisation actuelle du traitement des thématiques socio-environnementales, constitue en même l'archétype de l'intervention de demain (Pesqueux, 2007). Au travers des pratiques de gestion des ONG et de l'influence des pressions institutionnelles qui s'exercent sur cette action, c'est bien le rôle et la place des ONG en particulier, et plus largement du Tiers Secteur qui nous semblent réinterrogés. Coincées entre l'Etat et le Marché, les ONG ne peuvent qu'agir dans l'entre deux ou servir d'extension territoriale aux modalités et objectifs d'action du système économique. Elles sont des organes qui viennent à la fois compléter l'action collective et aider à la repenser. Les limites de leur action nous paraissent liées à cette position du médiateur (Six, 2003), qui doit lui aussi s'inventer une distance critique entre :

- chercher principalement à s'effacer pour mieux faciliter le règlement des conflits et des dysfonctionnements entre acteurs en les plaçant sur un pied d'égalité. Il s'agit alors d'un médiateur « référent symbolique ».
- arranger les choses de l'extérieur en imposant ses solutions pour renforcer sa situation et ses propres positions. Le médiateur devient alors un conseiller porteur d'une expertise discutable.

D'un côté les ONG doivent jouer du rapport de force et de la dialectique pour s'imposer face aux acteurs dominants, en critiquant et en dénonçant certaines pratiques d'entreprise. De l'autre, pour réussir leur mission de médiation, elles devraient réussir à se faire oublier ensuite, à disparaître pour favoriser la création de nouveaux liens qui n'existaient pas auparavant entre ces acteurs.

## Conclusion Générale

L'objectif de ce travail de thèse était d'apporter une contribution à la compréhension du fonctionnement des ONG. Ces trois années de doctorat nous auront permis de porter un éclairage sur le déroulement du processus de responsabilisation de la filière textile par les membres de l'ONG Yamana. Leur confiance, leur ouverture et l'étroite collaboration qui a fini par se développer, ont rendu possible la production d'un travail de thèse aux accents constructivistes marqués, essayant de concilier les préoccupations des praticiens et des perspectives de recherche académique centrées autour des questions de sens. La période de rédaction, en nous éloignant du terrain, nous a permis de réajuster une distanciation critique indispensable à tout travail de thèse à vocation scientifique. Parmi les rares études que nous avons recensées sur les ONG en gestion, nous avons repéré une oscillation entre, d'un côté, une proximité complice de chercheurs à la limite de l'opération de relation publique et, de l'autre, la critique acerbe de chercheurs devenus de véritables « guerriers en chambre ». Tout en respectant l'engagement militant et les formes de sagesse pratique des acteurs, nous avons essayé de produire un regard équilibré sur les pratiques observées à travers une analyse contextualisée du processus de responsabilisation de la filière textile. Le présent travail de thèse espère avoir fourni des éléments à « mi chemin entre une lucidité désabusée et un enthousiasme naïf pour repousser le choix entre l'ironie et le radicalisme ». (Rosanvallon, 2006 : p 322).

Nous essaierons de reprendre ici ce qui nous apparaît maintenant comme les principaux enseignements de ce travail. Dans la section 1, nous rappelons les éléments essentiels de notre démonstration. Dans la section 2, nous soulignons la contribution et les limites de la recherche. Dans la section 3, nous dégagons les perspectives futures que la thèse n'a fait qu'ouvrir ou esquisser.

## **Section 1 : La gestion des ONG recouvre les dimensions politiques du processus de responsabilisation de la filière textile**

Dans le **premier chapitre**, nous avons proposé une interprétation de l'émergence du mouvement de la RSE en France. Son étendue permet à de multiples acteurs – entreprises, syndicats, ONG – de jouer de ses ambiguïtés pour essayer de renforcer leurs positions. Nous dégageons trois points principaux au sein de ce processus d'institutionnalisation.

Le premier point concerne les fondements de ce mouvement et sa prétendue nouveauté. Nous avons cherché à éclaircir la question des fondements, tout en prenant garde de ne pas tomber dans une version policée de l'histoire. La question des origines se retrouve le plus souvent au service d'intérêts contemporains particuliers. Il nous a semblé tout aussi discutabile de fonder le mouvement sur les pratiques de quelques dirigeants éclairés que sur celles de consommateurs militants. Dans un cas, c'est un modèle d'autorégulation par des dirigeants qui est promu. Dans l'autre, c'est le modèle de l'activisme consumériste qui est légitimé en s'insérant dans un grand récit plus large. La résurgence de ces thématiques de RSE et l'importance de la société civile nous semblent mettre en lumière les apories du couple Etat-Marché qui est loin de se réduire à un phénomène de mode ou à une coquille vide. Le secteur associatif a toujours été étroitement lié à des visées politiques. Les mécanismes contemporains de RSE peuvent se lire comme la réactualisation d'une double tradition : une tradition libérale soucieuse de paix sociale, où l'échange marchand doit être complété par l'aide aux plus pauvres, et une tradition réformiste visant à responsabiliser les pratiques marchandes.

Le deuxième point concerne les modalités contemporaines de mise en place des pratiques de RSE. A défaut de faire référence à des thématiques nouvelles, la notion de RSE nous semble bien plus servir de prétexte à la réintroduction de sujets « classiques » (conditions de travail, normes environnementales, droits de l'homme...) donnant lieu à une reconfiguration des modalités de traitement de ces thématiques. Cette reconfiguration aboutit à une répartition du rôle entre acteurs qui fait appel au cadre néolibéral. Les fonctions et les places attribuées aux différents participants, le niveau de la négociation (local, sectoriel, national) et les modalités concrètes de prise en charge de ces thématiques ont été l'enjeu de débats et de pratiques de lobbying intenses auprès des décideurs politiques européens. Nous avons essayé de cerner précisément ces pratiques pour en clarifier les enjeux. Sans prétendre avoir identifié les mécanismes décisionnels des politiques, la mise à jour de leurs enjeux inhérents fournit des pistes potentielles de compréhension des mécanismes aboutissant à la formation des

pressions institutionnelles.

Le troisième point a consisté à décrire le contexte institutionnel, le cadre macro politique d'arrière plan au sein duquel le mouvement de la RSE s'insère. Son émergence est par certains côtés la conséquence du mouvement de dépolitisation de ces thématiques socio-environnementales au profit d'acteurs organisationnels (entreprises, syndicats, ONG). L'absence d'acteur étatique central puissant capable de donner des points de repère aux différents acteurs, entretient un flou propice à la prolifération des outils de la RSE (normes, labels, audits). Nous avons montré comment ce flou participe au développement d'un véritable marché. Cette nouvelle industrie de services nous paraît moins soucieuse de clarifier la portée normative de ses outils que de se servir de la mode pour recycler des recettes de consultant.

Dans le **chapitre 2**, nous désirions déterminer le potentiel explicatif ou compréhensif d'une théorie très cotée en sciences de gestion, la Théorie des Parties Prenantes (TPP). En fait, il n'existe pas de théorie unifiée des Parties Prenantes, mais plutôt un vaste courant d'idées hétérogènes qui s'est développé autour de l'idée initiale de Freeman à la fin des années 60. Dans le contexte des mouvements sociaux américains spécifiques de l'époque, Freeman souhaitait réformer les conseils d'administration des grandes firmes américaines privées pour y faire figurer des membres de la société civile. Pour le courant contemporain des Parties Prenantes (PP), il n'est plus guère question d'une telle réforme. L'idée de Freeman est passée à l'arrière plan d'un traitement de la RSE sous l'autorité du manager de la firme, véritable figure contemporaine de *l'homo oeconomicus*. Celui-ci devient la main bien visible du marché en réussissant à faire converger les intérêts de parties prenantes, dont la conflictualité semble avoir disparu au profit d'arrangements gagnant-gagnant. L'idée que la très grande firme américaine est désormais capable de résorber elle-même la conflictualité des rapports sociaux chemine progressivement. Produit d'un long processus évolutionniste, elle s'impose comme un modèle de référence aujourd'hui dominant.

Après avoir constaté le faible apport théorique du courant des PP, nous avons cherché à comprendre pourquoi cette théorie était tellement mobilisée, en montrant ses liens avec la gouvernance d'entreprise. La multiplication récente des analyses réseaux centrées sur la firme met en avant une vision partenariale de la firme, où d'anciens partenaires stratégiques (comme les fournisseurs, les salariés, les clients) deviennent des parties prenantes. Ces analyses participent au passage d'un usage intuitif de la notion de PP à un usage argumenté et théorisé, qui légitime un modèle de changement social particulier. Le développement du courant des PP consacre les mécanismes de régulation de marché au détriment des



régulations politiques. Il correspond à une stratégie adaptée au contexte institutionnel néolibéral. Pour la suite de notre thèse, ces remarques nous ont amené à analyser l'influence de ce cadre dans la formation des pressions institutionnelles s'exerçant sur le processus de responsabilisation de la filière textile.

Dans le **chapitre 3**, nous avons dégagé une approche en sciences de gestion pour la compréhension du fonctionnement des ONG et l'étude de notre processus de responsabilisation de la filière textile. Le champ des ONG, et plus largement du Tiers Secteur situé entre le marché et l'Etat, est indissociable de visées politiques. Nous nous sommes efforcé de souligner ces spécificités en retraçant brièvement le contexte culturel, politique et économique d'émergence des ONG et du Tiers Secteur. Les approches instrumentales des ONG, telles que soulevées dans les sciences de gestion, prennent insuffisamment en compte ces spécificités et témoignent de biais d'approches. Elles révèlent l'importance prise par le modèle de l'entreprise marchande de grande taille, qui a accompagné l'essor historique de la discipline des sciences de gestion. Comprendre comment émerge et se construit un processus de responsabilisation de la filière textile nécessite d'adopter une perspective particulière. Il faut à la fois tenir compte des spécificités du Tiers Secteur, et considérer en même temps les contraintes de gestion auxquelles les ONG sont soumises. Pour notre recherche, nous proposons de comprendre comment Yamana essaie de se positionner comme un médiateur entre le marché et l'Etat, cherchant à concilier pratiques de la filière textile avec des normes sociales et environnementales minimales.

Dans le **chapitre 4**, nous avons abordé les aspects de positionnement épistémologique et de méthodologie en sciences de gestion, dans le prolongement des questionnements apparus au cours du précédent chapitre. Nous soulignons pour notre recherche les limites des approches visant à naturaliser les phénomènes organisationnels en gestion et à considérer l'entreprise privée comme le résultat d'un long processus de type évolutionniste. Ces approches recouvrent les dimensions de construction sociale qui sont centrales aux phénomènes organisationnels traités ici. Si nous ne nions pas l'existence de déterminismes sociaux, culturels ou biologiques, nous pensons que la mise à jour de ces derniers ne suffit pas à expliquer ou à comprendre la complexité des phénomènes socio-humains. Nous avons proposé, à la place, un positionnement constructiviste modéré et une méthodologie qualitative, plus à même d'analyser les dimensions idéologiques centrales à la notion de responsabilisation et les relations de pouvoir à la base de la formation des pressions institutionnelles mentionnées au chapitre 1.

Dans le **chapitre 5**, nous avons retracé le processus de responsabilisation de la filière textile au travers de l'étude de cas de l'ONG de développement Yamana. Ce processus s'inscrit dans le prolongement et le dépassement de l'action menée par le Collectif de l'éthique sur Etiquette. Yamana cherche à responsabiliser l'ensemble des acteurs : du producteur de coton au consommateur final (professionnel ou particulier) en passant par les filateurs, teinturiers et confectionneurs. La notion de responsabilisation, même si les membres des ONG se réfèrent à des principes généraux universels (OIT etc...), se laisse davantage approcher comme un horizon à atteindre, qui doit temporairement s'adapter à un certain nombre d'ajustements contextuels, en fonction notamment de paramètres locaux. Ce processus émerge au sein d'un contexte juridique (décision de la CJCE en 2003 autorisant les clauses sociales et environnementales) et politique spécifique (soutien de l'administration européenne et française). Nous avons ensuite décrit le développement du label Fibre Citoyenne visant à responsabiliser les pratiques de la filière textile, en replaçant Yamana dans son champ organisationnel. Si la démarche de Yamana est bien implantée dans le secteur du vêtement professionnel, l'ONG peine à se développer dans le secteur du vêtement particulier. Les distributeurs, acteurs dominants de la filière, y ont développé des initiatives concurrentes à Yamana (ICS) sur lesquelles ils exercent un contrôle étroit.

Au **chapitre 6**, dans le prolongement de l'étude de cas, nous avons analysé les pressions institutionnelles principales qui ont pu influencer la structuration interne de Yamana et la démarche de ses membres. Ces pressions émanaient de deux acteurs principaux :

- L'administration publique
- Les acteurs économiques

Les relations entre administration et ONG sont troubles. L'administration a développé une véritable injonction paradoxale à leur égard leur demandant de prolonger son action pour faire respecter des normes sociales et environnementales minimales, tout en les soumettant à une concurrence accrue sur un quasi marché regroupant les autres ONG et organisations lucratives. Cette concurrence pousse les ONG à la commercialisation de leur discours vis-à-vis d'entreprises dont elles sont de plus en plus dépendantes financièrement. Ce paradoxe illustre les limites des régulations de marché qui ne peuvent jamais offrir qu'une réponse partielle à la demande de justice économique. Les insuffisances du marché perdureront tant que les gouvernements et les mouvements sociaux n'arriveront pas à peser pour réformer les institutions nationales et internationales qui guident les mécanismes de compétition. En fait, derrière le cas de Yamana et les dynamiques à l'œuvre dans la formation des pressions

institutionnelles s'exerçant sur elle, ce sont les lignes de frontières entre public et privé qui sont en jeu. Dans un certain sens, l'action de ces ONG (au travers de leur implantation locale) peut être interprétée comme la tentative d'enraciner ces exigences universelles (les Droits de l'Homme) dans des formes de particularismes locaux (Walzer, 1983) afin qu'ils soient véritablement défendus par les communautés locales. Mais cette réduction de l'ensemble des thématiques politiques aux seuls Droits de l'Homme témoigne, pour d'autres observateurs, d'une certaine régression des formes d'engagement politique contenues dans l'action des ONG (Gauchet, 2002).

Notre démarche visait à étudier un processus de responsabilisation de la filière textile à travers l'étude de cas de l'ONG de développement Yamana, en le mettant dans son contexte historique, politique et économique d'émergence. Nous cherchions à comprendre comment les différents acteurs agissaient pour construire ce processus et quelles étaient les pressions institutionnelles influençant leur action. Nous avons essayé de compléter ces analyses en développant notre propre interprétation des mécanismes de formation de ces pressions institutionnelles et de leurs enjeux afférents. Au final, notre démarche de recherche nous aura permis d'aboutir à certains résultats interprétatifs de construction et d'émergence de ce processus.

## **Section 2 : Apports et limites du travail de thèse**

Nous avons souhaité placer ce travail de recherche en sciences de gestion, dans une perspective réflexive, cherchant à renouer avec l'exigence de réflexivité dont les sciences humaines étaient initialement porteuses.

### **La nécessité d'une approche pluridisciplinaire**

Comprendre la complexité des problématiques de responsabilisation de la filière textile nécessitait un détour par les sciences humaines connexes à la gestion. Ce détour a permis de mesurer à quel point la gestion a emprunté ses cadres théoriques à d'autres disciplines (économie, sociologie, psychologie) pour se développer. L'approche pluridisciplinaire, en fournissant des angles d'approche différents de l'objet de la recherche, permet de se départir des biais d'approches inhérents à une partie de la gestion. Elle offre une meilleure compréhension du sujet en amenant un regard critique sur les outils de gestion traditionnels et en laissant apparaître leurs dimensions de construction sociale. La notion d'efficacité est difficile à définir pour les ONG par exemple. L'attachement du secteur associatif aux valeurs démocratiques semble constituer le garde fou permettant aux membres de s'exprimer et de faire valoir leur point de vue sur déroulement des missions. Cet attachement aux valeurs démocratiques permet de comprendre en partie l'aversion éprouvée par les membres des ONG aux principales techniques de management basées sur la hiérarchie, le contrôle et l'autorité. La spécificité intrinsèque des ONG fait que leur apport ne peut être analysé par de simples termes économiques. Le risque serait alors d'ignorer leur rôle de poumon de la démocratie en laissant la place à la formation de contre pouvoirs dans une démocratie qualifiée parfois de « tyrannie de la majorité ».

### **Les limites liées aux choix de recherche**

L'étude cas unique fait courir le risque de tomber dans une forme d'idiosyncrasie ou une accumulation de détails sans liens les uns avec les autres. Pour éviter ce risque, nous nous sommes inspiré des études que d'autres chercheurs avaient pu mener sur les organisations similaires à Yamana comme Fair Labor Association, le Worker Rights Consortium ou la Fair Wear Foundation (O'rouke, (2006) ; Robinson, (2006) ; Barenberg, (2006) ; Bartley,

(2003)) afin d'esquisser des pistes comparatives. Ensuite, plutôt que de considérer l'étude d'un cas unique comme une limite (Eisenhardt, 1991), nous préférons y voir au contraire l'opportunité de creuser en profondeur des thématiques qu'une approche de cas multiple n'aurait pas permis de réaliser (Dyer & Wilkins, 1991). Derrière l'exigence de recourir à des cas multiples peut se lire une forme d'imposition de formes positivistes du savoir (Dyer, Wilkins, 1991), sous-tendues par des exigences de généralisation des connaissances.

Nous pensons, d'autre part, que les phénomènes observés et les problématiques auxquelles les acteurs de Yamana ont essayé de répondre sont transposables dans d'autres contextes. La méthode de récurrence épistémologique (Canguilhem 1977 : p 16 in Ferraton, 2007 : p 12) à laquelle nous avons souscrit, utilisée de manière diachronique par Ferraton (2007) pour dégager une problématique commune entre différentes époques et regarder comment cette problématique a pu être traitée au cours des époques, peut aussi être utilisée de manière synchronique dans des endroits géographiques distincts.

Au niveau méthodologique, l'analyse multi-niveaux nécessite de réussir à concilier des observations micro (pratiques de gestion, réunions, discussions, etc..) avec des analyses plus macro (institutionnelles). Nous avons essayé de lier ces différents niveaux d'analyse en combinant

- une étude détaillée des pratiques de gestion de Yamana ;
- une analyse des pressions institutionnelles s'exerçant sur elle ;
- une interprétation des dynamiques de formation de ces pressions institutionnelles au niveau du cadre politique

### **Les limites subies à travers la recherche**

Idéalement une telle recherche aurait nécessité de se déplacer pour étudier comment se mettent en place les CCVV locaux, pour s'imprégner du contexte local et se familiariser avec l'industrie textile mondialisée. Nous n'avons pas pu le faire pour des raisons budgétaires. Nous avons privilégié des solutions moins coûteuses, des discussions (face à face ou entretiens téléphoniques) avec les auditeurs sociaux partis sur le terrain ou avec les membres d'ONG. Nous avons profité de cours dispensés au Maroc, pour rencontrer des syndicalistes locaux, visiter une entreprise textile. La lecture de documentation sur le sujet, d'articles de presse ou académiques d'individus partis sur le terrain ou de documentaires

audio-visuels sont venus compléter cette absence de confrontation plus approfondie avec le terrain. Nous restons conscients que ces substituts à la présence effective sur le terrain limitent certaines des conclusions de la recherche.

La masse de la littérature existant sur le sujet de la RSE est trop importante pour pouvoir en faire le tour d'autant que le recours à la pluridisciplinarité vient augmenter l'ampleur de la tâche. Un certain nombre de choix ont été effectués, en fonction de l'accès à la documentation et de la pertinence des travaux pour l'objet de recherche. Nous nous excusons par avance auprès de ceux qu'il aurait été judicieux de lire, mais que le cadre temporel limité de l'exercice de thèse n'a pas permis d'inclure. L'interdisciplinarité fait courir le risque de produire un mauvais travail dans chaque discipline et d'être à la fois un mauvais médecin et un mauvais philosophe (Marchesnay, 1991). C'est un risque dont nous avons eu conscience dès le départ, au moment du DEA en gestion. Nous avons tenté d'éviter ce travers en suivant un Master 2 de philosophie parallèlement au travail de recherche en thèse. Même si certains affirment que la philosophie ne s'apprend pas à l'université (Debray & Bricmont, 2003), cette expérience nous a paru utile. Une recherche de thèse n'est que l'étape initiatique d'un long parcours, qui permettra de mettre en perspective certains des propos tenus dans ce travail.

Enfin, le caractère inachevé du processus de responsabilisation de la filière textile observé limite notre recherche. De ce fait, nous n'avons pu mener d'analyse complète de ce processus. Actuellement Yamana s'efforce de se développer à l'international par le biais de réseaux franchisés (Oster, 1992) avec des CCVV locaux. Elle commence à faire face à des offres concurrentes de la part d'autres ONG, tandis que le manque de financements l'amène à solliciter du mécénat auprès des entreprises. Si nous avons pu déceler les prémises de ces phénomènes (internationalisation et concurrence) au cours de notre travail de thèse, nous n'avons pu les y inclure pleinement.

### **Section 3 : Perspectives de recherche : élargir les intérêts de connaissance des sciences de gestion à la société ?**

Nous proposons ici des perspectives de recherches futures en nous inspirant des analyses effectuées au cours du présent travail de thèse. Plusieurs pistes s'offrent selon nous dans la discipline des sciences de gestion.

Tout d'abord, un mouvement d'autonomisation de la discipline de gestion des autres sciences humaines est perceptible. Porté par des forces centripètes, ce mouvement renforce les tendances à la naturalisation de l'objet de recherche étudié. Cette naturalisation se fait au détriment des dimensions de construction sociale et des choix politiques qui ont historiquement prévalu à la constitution et la quasi institutionnalisation de la Très Grande Entreprise. Ces approches naturalisantes contribuent à entretenir l'idée que la TGE est l'aboutissement d'un long processus évolutionniste : le « One best Way ». A l'opposé, dans ce que nous comprenons comme une forme d'aveu d'impuissance, les formes de critiques radicales de la TGE semblent reconnaître implicitement que ce modèle constitue la « fin de l'histoire » en matière d'évolution d'organisations, qu'il est impossible de développer des modèles alternatifs mieux adaptés à leur environnement et que seules les formes de critique radicales sont possibles (Parker, 2003).

Pour nous, la radicalité de certaines formes de critiques postmodernes pose problème dans la mesure où s'instaure parfois une forme de complicité avec un certain conservatisme<sup>364</sup>. Ces formes de critiques radicales pourraient bien constituer le « degré zéro de la politique » (Favre, 2005 : p 365) en se contenant de dénoncer la domination, l'exercice du pouvoir. C'est bien cette capacité à endogénéiser la critique par ceux là même qui sont critiqués, ou à transformer cette critique en connaissance performative pour renforcer contrôle et domination (Fournier & Grey, 2000), qui constituent la force de ce système (Boltanski, Chiapello, 1999). Une description détaillée et fine des mécanismes de domination n'aide pas nécessairement ceux qui les subissent à s'en extraire. Dans cette optique, les Sciences de Gestion seraient condamnées à choisir entre des alternatives centrées sur l'objet d'étude qui les a fait naître : l'étude la Très Grande Entreprise (Nielsen, 2005). L'horizon des possibles

---

<sup>364</sup> La simplicité de la distinction faite ici ne doit pas cacher la complexité et la subtilité des liens unissant parfois certaines formes de critiques radicales postmodernes à des formes de néo-conservatismes.: « Quand des Cassandre possédant la science infuse recourent pour procéder au grand nettoyage, aux idées de Foucault ou de Luhman – en en changeant la fonction – ils donnent au refus de l'hypermorale des néoconservateurs [...] un autre sens, postmoderne cette fois-ci » (Habermas, 2005 : p 72). Ou alors aux « dangers lorsque la dénonciation fonctionne dans le sens inhabituel d'une familiarisation avec le malheur, visant à domestiquer les réactions d'indignation et à favoriser la résignation. Cela devient alors une préparation psychologique à subir le malheur plutôt que de canaliser l'action politique » (Dejours, 2006).

pour la gestion se limiterait alors à des déclinaisons autour de cette TGE, une approche naturalisante de l'entreprise et une critique radicale de celle-ci. D'autres pistes de recherche s'avèrent possibles. N'est-il pas préférable de promouvoir des recherches sur des formes alternatives de coordination basées sur la confiance, le dialogue en lieu et place du contrôle et de la hiérarchie par exemple (Tsoukas, 2005) ?

Les sciences de gestion nous paraissent ainsi avoir toute leur place pour étudier des phénomènes élargis à l'échelle de la société. Cet élargissement passe par une remise en question de l'orientation des sujets de recherche en fonction des potentialités de publication<sup>365</sup> (Latour, 1995). Pour poser ce regard et prendre en compte les spécificités de problématiques, la multidisciplinarité nous semble judicieuse, même si les écueils restent certains et nombreux. Cette voie est d'ailleurs de plus en plus empruntée dans d'autres disciplines connexes des sciences humaines comme la sociohistoire (Noiriel, 2006). Le but est de dépasser un cloisonnement disciplinaire produit à la fois par des évolutions historiques et des jeux d'acteurs qui peinent à prendre en compte les enjeux de la recherche contemporaine. Par ailleurs, la question des intérêts de connaissances produites en sciences de gestion nous paraît particulièrement pertinente à traiter. Cette question se pose d'autant plus que les pressions institutionnelles que nous avons identifiées dans le champ des ONG, ressemblent à celles qui sont aussi à l'œuvre dans le domaine de la recherche académique<sup>366</sup>.

---

<sup>365</sup> Publications qui conditionnent bien souvent l'avancement universitaire.

<sup>366</sup> Les conséquences d'une dépendance accrue de la recherche académique à des sources de financements privés ont été entraperçues au cours de ce travail de thèse. Nous renverrons aux travaux sur le lien entre les recherches sur les approches évolutionnistes de la firme et le financement des multinationales américaines de Thomas Fogiel (2005) ou encore sur l'évolution prononcée de la Business Ethics vers une forme de casuistique des dirigeants (Parker, 2003).



## Bibliographie:

### A

- Abrahamson E. 1991, Managerial fads and fashions: the diffusion and rejection of innovation, *Academy of Management Review*, vol. 16, n°3, p 586-612.
- Acquier A., Gond J-P. 2005, Aux sources de la RSE : (re)lecture et analyse d'un ouvrage fondateur : Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen (1953), Communication Colloque AIMS 2005
- ADMICAL & FONDATION DE FRANCE, 2002, Nouvelles alliances dans la sphère privée : entreprises et ONG
- Agle B.R., Kelley P.C. 2001, Ensuring validity in the measurement of corporate social performance: Lessons from corporate United Way and PAC campaigns, *Journal of Business Ethics*, 31, 271-84
- Allard-Poesi, F. et Maréchal, C., « Construction de l'objet de la recherche », dans *Méthodes de recherche en management*, (ed. R-A. Thiétart et coll.), Paris : Dunod, 2003
- Allemand S. 2007, *Les paradoxes du développement durable*, Paris, Le cavalier Bleu.
- Allison G., Zelikow P. 2004, Essence of decision: explaining the Cuban missile crisis, in *The case study anthology*, R.K. Yin, Sage Publication
- Allouche J., Huault I., Schmidt G. 2003, La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) : de la confusion conceptuelle aux processus d'institutionnalisation, in *Mélanges en l'honneur de Roland Pérez*
- Allouche J., Schmidt G. 2004, Le management de la Responsabilité Sociale de l'Entreprises, le paradoxe français de la régulation par injonction étatique, in M. KALIKA (coord.) *Le Management Européen*, Paris, Editions Liaisons
- Alvesson M., Deetz S. 1996, Critical theory and postmodernism approaches to organizational studies. In C. e. al. (Ed.), *Handbook of Organizational Studies* (pp. 191-217). Newbury Park: Sage
- Alvesson, M., Willmott, H. 1999, *Critical Management Studies*, Sage Publication, London, First edition 1992
- Aman B. 1999, La théorie des droits de propriété, Chapitre 1, Ouvrage collectif coord. G. Koenig, *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du 21<sup>ème</sup> siècle*, Economica
- Andolfatto D., Labbé D. 2007, *Sociologie des syndicats*, Repères, Ed. La Découverte
- Anheier H.K., Salamon L.M. 1999, Volunteering in cross-national perspective : initial comparisons, *Law and Contemporary Problems*, 62 (4), pp 43-65
- Ansoff I. 1968, *Stratégie du développement de l'entreprise*, Editions Hommes & Techniques, Paris
- Arborio A-M., Fournier P. 2005, *L'enquête et ses méthodes : l'observation directe*, Nathan, Paris
- Archambault (D') E. 1996, *Le secteur sans but lucratif*, Economica
- Archambault (D') E. 2001, Historical roots of the nonprofit sector in France, *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 30 (2), pp 204-220
- Aristote 2004, *Ethique à Nicomaque*, Traduction R. Bodeus, Flammarion
- Atlan H. 1999, *La fin du tout génétique*, Editions Inra
- Attarça M., Saïd K. 2005, Lobbying et Responsabilité sociale de l'entreprise : quelles conditions pour un lobbying socialement durable ?, Actes du 3<sup>ème</sup> congrès de l'ADERSE, Lyon, 18-19 octobre 2005.
- Auger D.A. 1999, Privatization, contracting, and the states: lessons from state government experience, *Public performance & Management Review*, 22(4), 435-454

### B

- Baddache F. 2004, *Entreprise et ONG face au développement durable : l'innovation par la coopération*, Paris, Editions L'Harmattan
- Bailly O., Caudron J-M., Lambert D. 2006, *Ikéa : un modèle à démonter ?*, Ed. Luc Pire
- Balandier, G., 2003, *Civilisés, dit-on*, Paris, PUF
- Ballet J., De Bry F. 2001, *L'entreprise et l'éthique*, Poche
- Barenberg M. 2006, Corporate Social Responsibility and Non-governmental Advocacy" in *Non-Governmental Politics on the politics of non-governmental activism* (ed., Michel Feher) (Zone Books, 2006)
- Barman E.A. 2002, Asserting difference: the strategic response of nonprofit organizations to competition, *Social Forces*, 80 (4), pp 1191-1222
- Barnard C. 1938, *The functions of executive*, Boston, Harvard Business Press
- Barraud de Lagerie P. 2006, La qualité sociale au service de la compétitivité : un outil militant à double tranchant, Communication au 1<sup>er</sup> colloque RIODD, Lyon 7-8 décembre 2006.
- Bartley T. 2003, Certifying Forests and Factories: States, Social Movements, and the Rise of Private Regulation in the Apparel and Forest Products Fields, *Politics & Society*, Vol. 31, no. 3, 433-464
- Batliwala S. 2003. Bridging divides for social change: practice research interactions in South East Asia, *Organization*, Vol. 10(3), 595-615.
- Baudrillard J. 1985, *La gauche divine*, Ed. Grasset, Collection Figures
- Baumard P. 1997, Constructivisme et processus de la recherche, Actes du colloque « Constructivisme et sciences de gestion », Lille le 23 octobre 1997, pp 78- 94.
- Bearle A., Means G. 1932, *The modern corporation and private property*, Transaction Publisher
- BECHEUR A. & BENSEBAA Faouzi, 2004, Partenariat ONG – entreprises : une construction de la responsabilité sociale des entreprises, Colloque de l'ESDES, 18 & 19 juin 2004
- Beck U. 2003, *Pouvoirs et contrepouvoirs à l'heure de la mondialisation*, Ed. Aubier, Coll Alto
- Behn R.D., Kant P.A. 1999, Strategies for avoiding the pitfalls of performance contracting, *Public productivity and management review*, 22(4), 470-489
- Benson J-K. 1975, The interorganizational network as a political economy, *Administrative Science Quarterly*, 20: 229-49
- Berger S. 2007, *Made in Monde : Les nouvelles frontières de l'économie mondiale*, Poche, Point
- Berns T., Docquir P-F., Frydman B., Hennebel L., Lewcowicz G. 2007, *Responsabilités des entreprises et corégulation*, Editions Bruylant, Bruxelles
- Bettati M., Kouchner B. (eds.), 1987, *Le devoir d'ingérence*, Paris, Editions Denoël.
- Bévant D. 2004, Les ONG d'aide alimentaire, rouages des filières marchandes ?, pp 93-110, *Les organisations non gouvernementales et le management*, Queinnec, E., Igalens, J., Institut Vital Roux, Vuibert
- Blanc S. (2006), L'éthique d'entreprise, in *Questions d'éthique contemporaine*, Dir. L. Thiaw Po Une, Stock
- Blanchet A. 1983, L'entretien, à l'interface du psychologique et du social, *Bulletin de psychologie*, Tome XXXVI, n°360, pp 565-571.
- Boje D., Luhman J., Baack D.E. 1999, Hegemonic stories and encounters between storytelling organizations, *Journal of Management Inquiry*, Vol. 8, n°4, December 1999, pp 340-360
- Boli J.B., Thomas G.M. 1997, World culture in the world polity: a century of international non-governmental organization, *American Sociological Review*, 62(2), pp 171-190
- Boltanski, L., 1993, *Souffrance à distance*, Métailié
- Boltanski, L., Chiapello, E., 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard.
- Bonnafous-Boucher, M., 2006, *Décision stratégique et vitalité de la philosophie politique*,

- Décider avec les parties prenantes – approche d’une nouvelle théorie de la société civile*, La Découverte, 2006.
- Bouilloud J-P, Lecuyer B. 1994, *L’invention de la gestion : histoire et pratiques*, Logiques de gestion, L’harmattan.
- Boulad-Ayoub J., Blanchard F. 2003, La fable des abeilles et le développement de l’économie politique : Chapitre 20, *Les grandes figures du monde moderne*, Québec : Les Presses de l’Université Laval ; Paris : L’Harmattan, 2001, 579 pp. Collection : Mercure du Nord. (<http://dx.doi.org/doi:10.1522/cla.boj.gra>).
- Bouvier P. 2005, *Le lien social*, Folio
- Bowen H. 1978, Social responsibilities of the businessman : twenty years later. *Rationality, legitimacy, responsibility. The search for new directions in Business and society*. E.M. Epstein and D. Votaw. Santa Monica CA. Goodyear Publishing Co, 116-130
- Braudel F. 1993, *Civilisation matérielle, économie et capitalisme, Xvème – XVIIIème siècle*, Broché
- Brow L.K., Troutt E. 2004, Funding relations between nonprofits and government: a positive example, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(1), 5-27
- Brown L. D., Kalegaonkar A. 2002, Support organizations and the evolution of the NGO Sector, *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 31(2), pp 231-258
- Burke C.B. 2001, Nonprofit history’s new number (and the need for more), *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 30 (2), pp 174-203
- Burrell G., Morgan G. 1979, *Sociological paradigms and organisational analysis: Elements of the sociology of corporate life*, Heineman, London

## C

- Callon, M. 1998, *The laws of the market*, Oxford, Blackwell Publishing
- Capron M., Beaujolin F. 2004, Balancing between constructive harassment and virtuous intentions, in *CSR across Europe*, Dir. Habisch Joncker, Springer
- Capron M., Quairel-Lanoizelée F. 2006, *La Responsabilité Sociale d’Entreprise*, La découverte, Collection Repères
- Carroll, A.B. 1979, A three dimensional model of CSP, *Academy of Management Review* 10(4), 758-769
- Carson E.D. 2002, Public expectations and nonprofit sector realities: a growing divide with disastrous consequences, *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 31 (3), pp 429-436
- Castelli, E. A., 2006, Theologizing Human Rights: Christian Activism and the limits of religious freedom, in *Non governmental politics*, Ed. By M. Feher with G. Krikorian and Y. McKee, Zone Books, New York.
- Caudron F. 2005, Contribution à l’étude du processus de démocratisation dans l’entreprise, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Lille 1,
- Cazal D. 1997, Constructivisme et postmodernisme en sciences de gestion : parallèles et croisements, Actes du colloque « Constructivisme et sciences de gestion », Lille le 23 octobre 1997, pp 68-77.
- Cazal D. 2006, La RSE et ses parties prenantes: enjeux sociopolitiques et contrats, Document de travail du LEM, 2006-06 ([http://lem.cnrs.fr/Portals/2/actus/DP\\_200606.pdf](http://lem.cnrs.fr/Portals/2/actus/DP_200606.pdf))
- Chanteau J-P. 2006, Peut-on promouvoir la justice sociale par des règles de marché ? L’exemple du « commerce équitable », Communication au 1<sup>er</sup> Congrès RIODD, 2006.
- Charmillot M., Dayer C. 2007, Démarche compréhensive et méthodes qualitatives : clarifications épistémologiques, *Recherches Qualitatives*, Hors série n°3, Actes du colloque Bilan et prospective de la recherche qualitative
- Charnovitz S. 2002, Les ONG : deux siècles et demi de mobilisation, *L’Economie Politique*, n°13, p 6-21
- Charreaux G. 1999, La théorie positive de l’agence : lecture et relectures, *De nouvelles théories pour gérer l’entreprise du XXIème siècle*, Ouvrage collectif sous la dir. de G.

- Koenig, *Economica*.
- Clegg S. Hardy C. 1996, Some dare call it power?, *Handbook of organization studies*, London and Thousand Oaks: Sage Publications.
- Clegg S. R. 1989, *Frameworks of power*, London, Sage Publication.
- Clegg S., Hardy L., Lawrence T., Nord W. 2006, *The sage handbook of organization studies*, Second edition, Sage publications
- Clemens E. S. 2006, The constitution of citizens : political theories of nonprofit organization, pp 207-220, in *The Nonprofit Sector : a research handbook*, W. Powell, R. Steinberg, Yale University Press, New Haven, London
- Coker E.W.1990, Adam Smith's concept of the social system, *Journal of Business Ethics*, Vol. 9, p 139-142
- Collins D. 2004, Who Put the Con in Consultancy? Fads, Recipes and 'Vodka Margarine', *Human Relations*, 5 vol. 57: pp. 553 – 572
- COMITE FRANCAIS POUR LA SOLIDARITE INTERNATIONALE (CFSI), 2000, Etude sur le partenariat ONG/Entreprises, 66 p.
- Cooney K. 2006, The institutional and technical structuring of non profit ventures: case study of a US hybrid organization caught between two fields, *Voluntas*, 17, 143-161
- Courty G. 2006, *Les groupes d'intérêts*, La découverte, Repères.
- Courty G., Devin G. 2005, *La construction européenne*, La découverte, Paris
- Crossley N. 2003, Even Newer Social Movements, *Organisation* 10(4), 287-305
- CSR Europe (2003) It simply works better" Campaign report on CSR excellence 2003-2004
- Cusset F. 2005, *French Theory*, La découverte, Paris
- Cusset Y., Haber S. 2006, *Habermas et Foucault – Parcours croisés, confrontations critiques*, CNRS Editions – Paris, 2006

## D

- Dartington T. 1998, From altruism to action : primary task of the not-for-profit organization, *Human Relations*, 51 (12), pp 1477-1493
- David A., Laufer R., 2002, *Les nouveaux fondements des sciences de gestion*, Paris, Ed. Vuibert, Coll. Fnege
- De Gaulejac V. 2005, *La société malade de la gestion : Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Seuil.
- Debray R., Bricmont J., 2003, *À l'ombre des lumières : Débat entre un philosophe et un scientifique*, Broché.
- Dejours C., 2006, *Souffrances en France*, Points, Essai.
- Delalieux G. 2007 a), Rôle, enjeux et limites de l'action des associations et ONG dans la construction d'un projet de RSE / DD : le cas d'un distributeur textile, Communication au colloque RIODD (Réseau International Organisations et Développement Durable) : Mondialisation et développement durable : le rôle des organisations, Montpellier 27 – 28 septembre 2007.
- Delalieux G., Huet R., 2006, Nouvelle régulation et communication : normes d'efficacité contre normes de droit, Communication Colloque Métamorphose des organisations – Nouvelles régulations, normalisation et dynamique des organisations, GREFIGE et CEREMO, Nancy, 23 et 24 Novembre 2006
- Delalieux, G., 2007 b), How associations are trying to influence the building of CSR practices, papier présenté au colloque Academy of Management, Doing good for doing well, Philadelphia 2-8 août 2007.
- Delattre S., Delpont L., Di Pasquale S. 2007, ONG-entreprises : mariages de raison, *Liaisons sociales magazine* n°78, Janvier 2007, p. 65-75
- Deleule D. 2001, Hume, *Dictionnaire des œuvres politiques*, P.U.F., Quadrige
- Demers C. 2003, L'entretien, in Giordano Y. *Conduire un projet de recherche*, une perspective qualitative, EMS pp 173-210.

- Demeulenaere P. 2006, Homo oeconomicus, p 580-81, *Dictionnaire des sciences humaines*, Dir. par S. Mesure et P. Savidan, Quadrige, P.U.F.
- Denzin N., Lincoln Y.S. 1998, *Collecting and Interpreting Qualitative Materials*, Thousand Oaks: Sage
- Desreumaux A. 2005, *Théorie des organisations*, Edition Management et Société, Collection Les essentiels de la gestion
- Di Maggio P. 1995, Comment on « what theory » is not, *Administrative Science Quarterly*, 40, p 391-97.
- Di Maggio P., Powell W. 1991, Introduction, in W. Powell and P. DiMaggio (Eds) *The new institutionalism in organizational analysis*. University of London, Chicago Press
- Di Maggio P.J., Anheier H.K. 1990, The sociology of the non profit organizations and sector, *Annual review of sociology*, 16, 137-159
- Di Maggio P.J., Powell W.W. 1983, The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, 48, 147-160
- Di Maggio P.J., Weiss J.A., Clotfelter C.T. 2002, Data to support scholarship on nonprofit organizations : an introduction, *The American behavioral scientist*, 45 (11), pp 1620-1637
- Dixon K. 1998, *Les évangélistes du marché*, Paris, Raisons d'agir Editions.
- Dodd E.M. 1932, For whom are corporate managers trustees?, *Harvard Law Review* 45 (7), pp 1145-1163
- Dolan C. S. 2005, Fields of Obligation: Rooting Ethical Consumption in Kenyan Horticulture, *Journal of Consumer Culture* 5(3): 365-389.
- Dortier J-F. (Coord) 2004, *Dictionnaire des sciences humaines*, Ed. Sciences Humaines
- Dosse F. 1995, *L'empire du sens, l'humanisation des sciences humaines*, La Découverte.
- Dubois M. 2006, Le constructivisme, *Dictionnaire des sciences humaines*, Ed. S. Mesure, P. Savidan, P.U.F., p 199
- Dufour D-R. 2007, *Le divin marché. La révolution culturelle libérale*, Denoël.
- Durkheim E. 1999, *Les règles de la méthode sociologique*, Flammarion
- Duval G. 2003, *Le libéralisme n'a pas d'avenir*, La découverte, Paris.
- Dyer G., Wilkins A. 1991, Better Stories, Not Better Constructs, to Generate Better Theory: A Rejoinder to Eisenhardt , *The Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 3, Jul., pp. 613-619

## E

- Eco H. 2007, *Dire presque la même chose : expériences de traduction*, Grasset & Fasquelles.
- Egels-Zanden N., Hyllman P., 2006, Exploring the effects of union –NGO relationships on corporate social responsibility: the case of the Swedish Clean Clothes Campaign, *Journal of Business Ethics*, 64, 303-16
- Ehrenberg A. 2003, *Le culte de la performance*, Pluriel
- Eisenberg P. 2000, The nonprofit sector in a changing world, *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 29 (2), pp 325-330
- Eisenhardt K. M. 1991, Better stories and better constructs: the case for rigor and comparative logic, *Academy of Management Review*, Vol. 16, n°3, 620-627
- Eisenhardt K.M. 1989, Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, 532-550
- Ewald F. 1999, *Histoire de l'état providence*, P.U.F.
- Ewald F., Gollier C., de Sadelaer N., 2001, *Le principe de précaution*, Que sais-je ?

## F

- Favre P. 2005, *Comprendre le monde pour le changer : épistémologie du politique*, Broché,

- presses de Sciences Po.
- Feenberg A., 2004, *Repenser la technique. Vers une technologie démocratique*. La découverte / Mauss. Paris.
- Feher M. 2006, Stakeholder activism – questions by Michel Feher, pp 198-199, in *Non-Governmental Politics* (ed., Michel Feher) (Zone Books, 2006) *on the politics of non-governmental activism*
- Fisher W.F. 1997, Doing good? The politics and antipolitics of NGO practices, *Annual review of Anthropology*, Vol. 26. pp 439-464.
- Flandrin J-L. 1987, De l'histoire-problème à l'approche historique des problèmes, in Gadroffe G., *Certitudes et incertitudes de l'histoire*, P.U.F, Collection « histoires »
- Flyvbjerg B. 2006, Making organization research matter: power, values and phronesis, in Clegg & ali, *The sage handbook of organization studies*, Second edition, Sage publications, pp 370-387.
- Foucault M. 1994, *Dits et écrits: 1954-1975 - Tome I*, Gallimard
- Fournier V., Grey C. 2000, At the critical moment: conditions and prospects for critical management studies, *Human relations*, 53 (1), 7-32.
- Freeman E. 1983, Strategic management: a stakeholder approach, Pitman Series in Business
- Freeman E. R. 1999, Divergent Stakeholder Theory, *Academy of Management Review*, vol. 24, n°2, pp. 233-236,
- Freeman R.E., Phillips R.A. 2002, Stakeholder theory: a libertarian defense, *Business Ethics Quarterly*, 12(3), P. 331-349
- Frey F. 1985, The problem of actor designation in political analysis, *Comparative Politics*, Vol. 17, n°2, pp 127-152
- Frumkin P., Andre-Clark A. 2000, When missions, Markets, and Politics collide : values and strategy in the nonprofit human services, *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 29 (1), pp 141-164

## G

- Gauchet M. 1988, Changement de paradigme en sciences sociales, *Le Débat*, 50, mai-août, p 165-170
- Gauchet M. 2002, *La démocratie contre elle-même*, Gallimard
- Gaudin J-P 2002, *Pourquoi la gouvernance ?*, La bibliothèque du citoyen, Presses de Science po
- Gendron C., Bisaillon V., Otero A.I. 2006, L'institutionnalisation du commerce équitable : au delà d'une forme dégradée de l'action sociale, *Cahier de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable*, Montréal, École des sciences de la gestion, UQÀM, no 11-2006, 42 p
- Genot E. 1996, *Le piège humanitaire ?* Ed. J-M Collet
- Gereffi G., Garcia-Johnson R., Sasser E. 2001, The NGO-Industrial complex, *Foreign Policy*, n° 125, pp 56-65
- Ghoshal S. 2005, Bad management theories are destroying good management practices, *Academy of Management learning and education*, Vol. 4, n°1, pp 75-91
- Giddens A. 1987, *La constitution de la société : éléments de la théorie de la structuration*, quadrige, P.U.F.
- Giordano Y. 2006, *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, Editions EMS
- Girod-Séville M., Perret V. 1997, Les problèmes des critères de validité de la connaissance dans les épistémologies constructivistes : une solution pragmatique ?, Actes du colloque Constructivisme et sciences de gestion, Lille le 23 octobre 1997
- Glaser B.G., Strauss A.L. 1967, *Grounded theory*, Broché, Huber, Bern
- Godelier E. 2000, Histoire des historiens, histoire des gestionnaires, *Cahiers du centre de recherche historiques*, Octobre 2000, n°25

- Godelier E. 2005, Histoire, gouvernement d'entreprise et RSE, La RSE, *Mélanges en l'honneur du professeur Roland Pérez*, Cord. F. Le Roy, M. Marchesnay. Ed. EMS
- Godelier, E., 1998, L'histoire d'entreprises et les sciences de gestion, objets de controverses ou objets de polémiques ?, Université Versailles-Saint-Quentin, Habilitations à Diriger des Recherches en Sciences de gestion, 25 Mai
- Granovetter M. 1985, Economic action and social structure: the problem of embeddedness, *The American journal of sociology*, Vol. 91, n° 3, pp 481-510
- Gray R. 2002, The social accounting project, *Accounting, Organizations and Society: Privileging engagement, imaginings, new accountings and pragmatism over critique?*, *Accounting, organizations and society*, 27, 687-708
- Griffin J.J., Mahon J.F. 1997, The corporate social performance and corporate financial performance debate: Twenty-five years of incomparable research, *Business and Society*, 36, 5-31.
- Grillo R.D. 1997, Discourses of development: the view from anthropology, in R.D. Grillo and R.L. Stirrat (eds) *Discourses of development: anthropological perspectives*. Oxford : Berg.
- Groleau C. 2003, L'observation, Chapitre 6, pp 211-244, dans *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, Coordonné par Y. Giordano. Editions Management et société.
- Guilhot N. 2006, De sulfureux philanthropes, *Revue des Sciences Humaines*, Grand Dossier n°2, Mars-avril 2006

## H

- Haber S. 2001, Jürgen Habermas : une introduction, Collection Agora Poche.
- Haber S. 2006, «Foucault et Habermas et les problèmes actuels de la théorie sociale, in *Habermas et Foucault : parcours croisés, confrontations critiques*, dir. Y. Cusset, S. Haber.
- Habermas J. 1976, *Connaissance et intérêt*, Gallimard, Bibliothèque de philosophie.
- Habermas J. 1978, *L'espace public*, Payot (édition 1990)
- Habermas J. 1982, *Raison et légitimité dans le capitalisme avancé*, Fayard
- Habermas J. 1987 a), *Théorie de l'agir communicationnel*, 2 vol., Paris, Fayard.
- Habermas J. 1987 b), *Logique des sciences sociales et autres essais*, Paris, P.U.F.
- Habermas J. 2000, *Après l'Etat Nation*, Fayard.
- Habermas J. 2005, *Une époque de transition : recueil d'écrits politiques*, Fayard.
- Habermas J., Rawls J., 1997, *Débat sur la justice politique*, Cerf, Humanités.
- Habisch A., Jonker J., Wegner M., Schmidpeter R., 2004, *Corporate Social Responsibility Across Europe*, Springer
- Hardy C., Philipps N. 1998, Strategies of engagement: lessons from the critical examination of collaboration and conflict in an interorganizational domain, *Organization science*, Vol. 9, n°2, 217-230
- Hargrave T.J., Van de Ven A. 2006, A collective action model of institutionnal innovation, *Academy of management review*, 31 (4), pp 864-888
- Hatchuel A. 2004, Repenser la gestion. Un point de vue historique sur les firmes comme innovations institutionnelles, *La lettre de la régulation*, N° 47.
- Hatchuel A., Laufer R. 2002, *Les nouvelles fondations épistémologiques des sciences de gestion. Eléments d'épistémologie de la recherche en management*, Paris, Vuibert, Coll. FNEGE
- Heilbrunn B. 2004, *La performance : une nouvelle idéologie ?*, Ouvrage collectif. La Découverte
- Herman R. 2004, *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*, 2<sup>nd</sup> Edition, Wiley, Robert D. Herman, & Associates
- Herman R., Renz D. 1999, Theses on Nonprofit organizational effectiveness, *Nonprofit and*

- voluntary sector Quarterly*, Vol. 28 (2), 107-26
- Hill C-L, Jones T-M, Stakeholder agency theory, *Journal of Management Studies*, 28(2), 131 - 154
- Honneth A. 2006, *La société du mépris : vers une nouvelle théorie critique*, La Découverte
- Hugon P. 2006, *Géopolitique de l'Afrique*, Armand Colin

## I

- Igalens J. 2001, *L'audit des Ressources Humaines*, Coll. Option Gestion, Editions Liaisons
- Igalens J. 2003, *Tous responsables*, Editions d'Organisation, 2003
- Igalens J. 2004, La mise en œuvre de la responsabilité sociale de l'entreprise : modalités, enjeux et limites d'un partenariat firme-ONG, in Queinnec Erwan & Igalens Jacques (coord.), *Les ONG et le management*, Paris, Vuibert, p. 111-129
- Igalens J., Combemale M. 2005, *L'audit social*, P.U.F. Que Sais-je ?
- Igalens J., Joras M. 2002, *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Editions d'Organisation
- Illouz E. 2006, *Les sentiments du capitalisme*, Seuil.

## J

- Jacquiau C. 2000, *Les coulisses de la grande distribution*, Albin Michel
- Jacquiau C. 2006, *Les coulisses du commerce équitable : Mensonges et vérités sur un petit business qui monte*, Mille et une nuits, Broché
- Jensen M. 2000, Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function, *Breaking the code of change*, M. Beer et N. Norhia (eds), Harvard business school Press, Boston
- Jensen M. C., Meckling W. H. 1976, Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, *The Journal of Financial Economics*, 1976
- Jerphagnon L. 2006, *Au bonheur des sages*, Hachette Littératures, collection pluriel.
- Jones M.T. 1996, Corporate social responsibility: Missing the forest for the trees, *Business & Society*, Vol 35 Issue 1
- Jones T. M., Wicks A. C. 1999, Convergent Stakeholder Theory, *Academy of Management Review*, vol. 24, n°2, pp. 206-221

## K

- Katz D. 1994, *Just do it: the Nike spirit in the corporate world*, New-York, Random House
- Knights D., Morgan G. 1991, Corporate strategy, organizations and subjectivity: a critique, *Organization studies*, 12/2, 251-273.
- Koenig G. 2002, Nils Brunsson Concevoir, dire et faire : éloge de la déliaison, Ouvrage collectif, *Les grands auteurs en management*, Charreire S., Huault, I., Editions management en société.
- Kong N., Salzman O., Steger U., Ionesar-Somers, A. 2002, Moving business towards sustainable consumption: the role of Ngo's, *European Management Journal*, Vol. 20, n°2, 109-127
- Kymlika W. 1990, *Contemporary political philosophy: an introduction*, Clarendon Press – Oxford.

## L

- Ladrière P., Van Parijs P. 1984, *Philosophie politique et analytique*, Edition de l'institut supérieur de philosophie, Louvain La neuve.
- Langley A. 1999, Strategies for theorizing from process data, *Academy of Management*



- Review*, Vol. 24, n°4, pp 691-710.
- Larrère C. 2005, L'étude des sphères : une autre approche de l'économique ?, *Revue de Métaphysique et de morale*, n°3, 2005
- Latour B. 1987, *La science en action : introduction à la sociologie des sciences*, Poche
- Latour B. 1995, *Le métier de chercheur, regard d'un anthropologue*, Editions INRA
- Laval C. 2007, *L'homme économique. Essai sur les racines du néolibéralisme*, Gallimard
- Laville J-L., Sainsaulieu R. 1997, *Sociologie de l'association*, Desclée de Brouwer
- Le Blanc G. 2005, *L'esprit des sciences humaines*, Broché
- Le Blanc G. 2006, *La pensée Foucault*, Broché
- Le Goff J-P. 1995, *Le mythe de l'entreprise*, Editions La découverte
- Le Moigne J-L. 2003, *Le constructivisme, Epistémologie de l'interdisciplinarité – Tome 2*, Ed. L'harmattan, Coll Ingénium
- Lecourt D. 2003, *Dictionnaire d'histoire et de philosophie des sciences*, Dir. D. Lecourt, Quadrige Poche.
- Lehman G., 1999, Disclosing new worlds: a role for social and environmental accounting and auditing, *Accounting, Organizations and society*, 24, 217-241
- Leiter J. 2005, Structural isomorphism and in Australian non profit organization, *Voluntas: International journal of voluntary and non profit organization*, 16(1), 1-31
- Lépineux F. 2006, Théorie normative des parties prenantes et cohésion sociale, in *Décider avec le parties prenantes*, Pesqueux & ali (2007).
- Lewkowicz J. 1997, Constructivisme et positivisme : leurs places respectives, Actes du colloque de Lille du 23 octobre 1997 « Constructivisme et sciences de gestion »
- Lindenberg M. 1999, Declining state capacity, voluntarism and the globalization of the not for profit sector, *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 28 (4), pp 147-167
- Lipsky M. Rathgeb Smith S. 1990, Nonprofit organizations, government and the welfare state, *Political Science Quarterly*, Vol. 104, n°4, pp 625-648.
- Lister S. 2003, NGO legitimacy: technical issue or social construct?, *Critique of anthropology*, Vol. 23(2), 175-192
- Lordon F. 1997, *Les Quadratures de la politique économique : Les Infortunes de la vertu*, Albin Michel.
- Lordon F. 2003, *La politique du capital*, Odile Jacob, Paris, - BBS XXV – Archives de Philosophie 66, 2003, p. 735.
- Lordon F. 2006, L'intérêt souverain : Essai d'anthropologie économique spinoziste, La découverte (Broché)
- Louart P. 1992, Participation aux résultats : les véritables enjeux, *Revue française de gestion*, Mars-Avril-mai, pp 95-104.
- Louart P. 1995, *Succès de l'intervention en gestion des Ressources Humaines*, Editions Liaisons, Paris.
- Louart P. 2000, Territoires et problématiques de la recherche en GRH, in Rigal J-J. coord., *Recherches et pratiques en gestion*, Dalloz, Paris.
- Louart P. 2001, Enjeux démocratiques et agir communicationnel dans les villes, in *Démocratie et management local (rencontres villes-management)*, Paris, Dalloz, 2001.

## M

- Mach A. 2002, Le pouvoir des ONG sur les entreprises : pression, partenariat, évaluation, in Covalence SA, *Annuaire Suisse-Tiers Monde*, Genève, Institut Universitaire d'études du développement, p. 109-129
- Madjaran G. 2000, *L'invention de la propriété : de la terre sacrée à la société marchande*, L'harmattan.
- Maignan I., Ferrell O. 2004, Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32, No. 1, 3-19
- Manent P. 1987, *Histoire intellectuelle du libéralisme*, Calmann-Lévy.

- Mangolte P-A. 1992, Le renouveau du paradigme évolutionniste à travers RR. Nelson et S.G. Winter, Mémoire de DEA, sous la direction de Mr le Professeur Benjamin CORIAT, présenté et soutenu en septembre 1992 à L'Université PARIS XIII (CREI).
- Marbot E., Cerdin J-L., Peretti J-M, 2004, La notion sociale en France : 30 ans d'histoire, Actes de la 6<sup>ème</sup> Université de Printemps de l'IAS, Tunis
- March J., Olsen J. 1995, *Democratic governance*, New-York, The free press, 1<sup>st</sup> ed. 1976.
- March J., Olsen J., 1989, *Rediscovering institutions: the organizational basis of politics*, The Free Press
- Marchesnay M. 1991, De la théorisation en sciences de gestion, *Economie & Société*, séries sciences de gestion, n°17.
- Margolis J., Walsh W. 2001, *People and profits ? The search for a link between a company's social and financial performance*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates
- Markowitz L., Tice K.W. 2002, Paradoxes of professionalization: parallel dilemmas in Women's organization in the Americas, *Gender and Society*, 16 (6), pp 941-958
- Martinet A.C. 2005, Le développement durable sera-t-il durable ?, *Revue Internationale P.M.E.*, Vol. 18, n°1.
- Martinet-A-C. 1983, *Stratégie*, Paris, Vuibert.
- Marty F., Trosa S., Voisin A. 2006, *Les partenariats publics privés*, La découverte, Repères
- McHargue S.K. 2003, Learning for performance in nonprofit organizations, *Advances in Developing Human Resources*, 5 (2), pp 196-204
- Mélé D., Garriga E., 2004, CSR theories: mapping the territory, *Journal of Business Ethics*, 53, 51-71
- Mesure H. 2007, Thorstein Bunde Veblen précurseur de la Business – Society, *Revue française de gestion*, n° 170, p 15-30
- Mesure S. 2006, Auguste Comte, *Dictionnaire des Sciences Humaines*, Ed. S. Mesure & P. Savidan, p 180-181.
- Mesure S. 2006, Le positivisme, *Dictionnaire des Sciences Humaines*, Ed. S. Mesure & P. Savidan, p 885-887.
- Meyer J.W., Rowan B. 1977, Institutional organizations: formal structure as myth and ceremony, *American Journal of Sociology*, 83, 340-63.
- Michéa J-C. 2007, *L'empire du moindre mal. Essai sur la civilisation libérale*, Climats
- Micheletti M. 2003, *Political Virtue and Shopping*, New York, Palgrave Macmillan
- Michon P. 2007, *Les rythmes du politique – Démocratie et capitalisme mondialisé*, éd. Les prairies ordinaires
- Mingat A., Salmon, Wolfelsperger, *Méthodologie économique*, P.U.F., Paris
- Mintzberg H. 2001, *Managing exceptionnaly*, Mc Gill University
- Mintzberg H., Westley F. 2000, Sustaining the institutional environment, *Organizations studies*, 21 (0); 71-94
- Mintzberg H., Westley F. 2000, Sustaining the institutional environment, *Organization studies*, 21/0, pp 71-94
- Mir R., Watson A. 2000, Strategic management and the philosophy of science: the case for a constructivist methodology, *Strategic management Journal*, 21: pp 941-53
- Mirabella R.M., Renz D.O. 2001, Nonprofit management outreach programs: an examination of institutional mission and setting, *Public Performance Management Review*, 25 (1), pp 14-29
- Mitchell K., Agle B.R., Wood D-J. 1997, Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts, *The Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4, pp. 853-886
- Mitnick B.M. 2000, Commitment, revelation and the testament of belief: the metrics of measurement of CSP, *Business & Society*, 39, 419–65
- Moore M.H. 2000, Managing for value: organizational strategy in For-Profit, Nonprofit, and governmental organizations, *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 29(1), pp 183-204
- Moriceau J-L. 2003, La répétition du singulier: pour une reprise du débat sur la

- généralisation à partir d'études de cas, *Revue sciences de gestion*, N° 36, Printemps 2003.
- Moss Kanter E., Summers D.V. 1987, Doing well while doing good: the dilemmas of performance measurement in nonprofit organizations and the need for a multiple constituency approach, *The nonprofit sector: a research handbook*, Ed. By W. Powell, Yale University.
- Mucchielli A. 1994, *Les méthodes qualitatives*, P.U.F, Paris
- Mucchielli A. 1996, *Dictionnaire des sciences humaines et sociales*, Armand Collin

## N

- Najim A. 2003, ONG/entreprises : convergences et divergences entre deux acteurs du développement durable, in Najim Antoine et alii, *Les entreprises face aux enjeux du développement durable*, Karthala, p. 19-48
- Nelson G., Gilbertson D. 1991, Machiavelism revisited, *Journal of business ethics*, vol. 10, p 633-99.
- Neveu E. 2005, *Sociologie des mouvements sociaux*, La Découverte.
- Neveu JP. 1997, Le constructivisme du point de vue d'un déterministe, Communication au colloque Constructivisme et science de gestion, Lille le 23 Octobre 1997
- Newman M. 2005, *Socialism : a very short introduction*, Oxford University Press.
- Nielsen R.P. 2005, Organization Theory and Ethics: Varieties and dynamics of constrained optimization, Chapter 17, *The Oxford Handbook of Organization Theory*, Dir. By Tsoukas H. & Knudsen C., Oxford University Press.
- Nietzsche F. 1987, *Par delà le bien et le mal*, Gallimard (édition originale 1886, Jenseits gut und böse)
- Noiriel G. 2006, *Introduction à la sociohistoire*, La Découverte, Repère Histoire, Paris
- NOVETHIC & MANIFESTE, 2006. Panorama des relations ONG / Entreprises : quelles évolutions pour quelles influences ?, 81 p.
- Nozick R. 2003, *Anarchie, Etat et Utopie*, P.U.F., Paris.
- Nyborg K. 2000, *Homo oeconomicus and homo politicus : interpretation and anthropology of environmental values*, *Journal of economic anthropology and organization*, Vol. 42, p 305-22

## O

- O'Rourke D. 2006, Multi-stakeholder regulation: privatizing or socializing global labor standards?, *World Development*, 34 (5), pp 899-918.
- OBSERVATOIRE SUR LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES (ORSE), 2006, Guide pratique Partenariats stratégiques ONG / Entreprises, Guide pratique, 20 p. et 12 fiches
- OBSERVATOIRE SUR LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES (ORSE), 2005, Partenariats stratégiques ONG / Entreprises, Rapport de mission remis au Ministre de la Jeunesse, des Sports et de la Vie Associative, 128 p.
- Offerlé M. 2007, Les organisations patronales, *Dossier de la Revue Problèmes politiques et sociaux*, n°937, juin 2007
- Oliver C. 1991, Strategic Responses to Institutional Processes, *Academy of Management Review*, 16(1): 145-179.
- Oster S.M. 1992, Nonprofit organizations as franchise operations, *Nonprofit management and leadership*, Vol. 2 (3), 223-38

## P

- Paillé P., Mucchielli A. 2005, *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Armand Collin

- Parker M. 2003, Introduction: Ethics, Politics and Organizing, *Organization*, 10: 187-203
- Pech T., Padis M-O. 2004, *Les multinationales du cœur Les ONG, la politique et le marché*, La République des idées, Paris, Seuil
- Pedersen E., Neergard P. 2006, Caveat emptor – let the buyer beware! Environmental labelling and the limitations of green consumerism, *Business strategy and the environment*, vol. 15, n°1, p 15-29.
- Peeters A. 2004, La responsabilité sociale des entreprises, *Courrier hebdomadaire du CRISP* n° 1828.
- Pérez, R. 2003, *La gouvernance d'entreprise*, Repères, La découverte.
- Pesqueux Y. 2000, *Le gouvernement de l'entreprise comme idéologie*, Ellipses, Paris
- Pesqueux Y. 2002, *Ethique des affaires – Management par les valeurs et responsabilité sociale* ; Ed. d'organisation, Paris
- Pesqueux Y. 2005, Corporate governance and accounting systems: A critical perspective, *Critical Perspectives on Accounting*, 16 (6), pp. 797-823.
- Pesqueux Y. 2005, Stakeholder Theory in Perspective, *Corporate Governance*, vol 5, n°2, 2005, pp. 5-21
- Pesqueux Y. 2007, *Gouvernance et privatisation*, P.U.F. – Collection « La politique éclatée ».
- Pesqueux Y., Damak-Ayadi S. 2004, La théorie des parties prenants en perspective, Actes de la 13<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS, 1,2,3 et 4 juin 2004, Le Havre
- Pesqueux Y., Ferrary M., 2004, *L'organisation en réseau : mythe ou réalité*, Collection « la politique éclatée » P.U.F., Paris
- Peterson A. 1989, Social Movement Theory, *Actes de sociologie*, Vol. 32, n°4, pp 419-426
- Pettigrew A-M. 2001, Management research after modernism, *British Journal of Management*, Vol. 12, Special issue, pp S61 – S70.
- Pfeffer J., Salancik G.R. 1978, *The external control of the organizations*, Harper & Row, new York.
- Pichault F. 2003, Andrew Pettigrew : le cadre d'analyse contextualiste, Allouche J. (Edit.) *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris, Vuibert, pp 1753-1768
- Plihon D. 2003, *Le nouveau capitalisme*, La Découverte Paris.
- Poesi F., Marechal C. G. 2003, Construction de l'objet de la recherche, in coord. Thiétart A-R. *Méthodes de recherche en management*
- Powell W. W., DiMaggio P. J. 1991, *The New institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago: The University of Chicago Press.
- Powell W. W., Steinberg R. 2006, *The non-profit sector: a research handbook*, Yale University press, New haven, London.
- Power M. 2004, *La société de l'audit : l'obsession du contrôle*, Paris, La Découverte
- Prasad P. 2005, *Crafting qualitative research : working in the postpositivist tradition*, Armonk, New York.
- Putnam H. 2002, *The Collapse of the Fact/Value Dichotomy*, Harvard University Press

## Q

- Queinnec, Haddad, 2004, Professionnaliser la gestion, gérer la professionnalisation. Les ONG confrontées au dilemme de leur croissance, in Queinnec, Igalens (2004), *Les organisations non gouvernementales et le management*, pp 167-212

## R

- Ragin C., Becker H.S. 1992, *What is a case? Exploring the foundations of social inquiry*, New York & Cambridge: Cambridge University Press, pp 173-202.
- Ramus C., Montiel I. 2005, When are corporate environmental policies a form of greenwashing?, *Business & Society*, 44, p 377-414.

- Rathgeb Smith, S., Gronjberg, K. 2006, Scope and theory of Government-Nonprofit relationships, pp 221-242, in *The Nonprofit sector : a research handbook*, W. Powell, R. Steinberg, Yale University Press, New Haven, London, 2006
- Reed D. 1999, Stakeholder management theory: a critical theory perspective, *Business Ethics Quarterly*, 9 (3), p 453-483
- Reed M. 2006, Organizational theorizing: a historically contested terrain, in Clegg & ali, *The sage handbook of organization studies*, Second edition, Sage publications, pp 19-54
- Ricoeur P. 1997, *L'idéologie et l'utopie*, Seuil, Paris
- Robert I. 2007, Légitimité et crédibilité des partenariats ONG-Entreprise : le regard des citoyens, Communication au 2<sup>ème</sup> Colloque RIODD, Montpellier 27-28 septembre 2007
- Robinson I. 2006, The consumer dimension of stakeholder activism: the antisweatshop movement in the united states, pp 200-221, in *Non-Governmental Politics* (ed., Michel Feher) (Zone Books, 2006) *On the politics of non-governmental activism*
- Rojot J. 2003, *Théorie des organisations*, ESKA
- Roome N., Wijen F. 2006, Stakeholder Power and Organizational Learning in Corporate Environmental Management, *Organization Studies*, Vol. 27 (2), 235-263
- Rosanvallon P. 2006, *La contre démocratie: La politique à l'âge de la défiance*, Seuil, Broché, Les livres du Nouveau Monde
- Rose-Ackerman S. 1996, Altruism, nonprofits and economic theory, *Journal of economic literature*, 34, (2), 701-28
- Rosenau J., Czempiel E., 1991, *Governance without government*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Rousseau A. 1997, Qualité totale et émergence de nouvelles formes managériales – approche constructiviste du changement organisationnel – repères théoriques et empiriques, Actes du colloque Constructivisme et sciences de gestion, Lille le 23 octobre 1997, p 398-411
- Rowley T., Berman S.A 2000, Brand new brand of corporate social performance, *Business and Society*, 39, 397-418.
- Rufin J-C. 1993, *Le piège humanitaire*, Paris, Hachette Pluriel
- Ryfman P. 2004, *Les ONG*, Collection Repères - Ed. La Découverte 2004

## S

- Salamon L. 1999, *America's nonprofit sector*, New-York : The foundation Center
- Salamon L. 2002, Social engagement, *Foreign Policy*, n° 130, pp 30-31
- Salamon L., Anheier H. 1997, *Defining the nonprofit sector; a cross national analysis*, Manchester university Press
- Salmon A. 2002, *Ethique et ordre économique : une entreprise de séduction*, CNRS Editions, Broché
- Sanyal P. 2006, Capacity building through partnership : intermediary nongovernmental organizations as local and global actors, *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 35(1), pp 66-82
- Scherer A-G, Palazzo G. 2007, Toward a political conception of corporate responsibility: business and society seen from a habermassian perspective, *Academy of Management Review*, 32 (4), pp 1096-1120.
- Scherer A-G. 2005, Modes of Explanation in Organization Theory, Chapter 11, in Tsoukas H. & Knudsen C. 2005, *The Oxford Handbook of Organization Theory*, Oxford University Press.
- Schutter (De) O. 2006, Corporate Social Responsibility – European style – (a paraître) ([http://www.fidh.org/IMG/pdf/corporate\\_odeschutter2006a.pdf](http://www.fidh.org/IMG/pdf/corporate_odeschutter2006a.pdf))
- Schutz W. 2001, *The moral conditions of economic efficiency*, Cambridge University Press
- Scott W.R. 2001, *Institutions and Organizations*, Sage Publication
- Segal J-P. 2004, Pluralité des lectures politiques de la RSE en Europe, *Lamy Social* n° 1186
- Sen A. 2003, *L'économie est une science morale*, La Découverte, Poche

- Shenhav Y. 2005, The Historical and Epistemological Foundations of Organization Theory: Fusing sociological theory with engineering discourse in Tsoukas, H., Knudsen, C., 2005, *The Oxford handbook of organization theory*, Oxford university Press, Chapter 6
- Six J-F. 2003, *Les médiateurs*, Paris, Le Cavalier Bleu
- Sloterdijk P. 2006, *Le palais de cristal – A l'intérieur du capitalisme planétaire*, Maren Sell Editeurs.
- Smith A. 1759, *Théorie des sentiments moraux*, PUF, Quadrige reedition, 2003.
- Smith A. 1776, *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations*, Broché, Economica, reedition 2000
- Spar D. L., La Mure L. T. 2003, The Power of Activism: Assessing the Impact of NGOs on Global Business, *California Management Review*, 45: 3
- Spector B. 2001, *La société*, Gallimard.
- Starbuck W. H. 2005, The origins of organizational theory, in The oxford handbook of organizational theory – meta-theoretical perspectives, in Tsoukas, H., Knudsen, C., *The Oxford handbook of organization theory*, Oxford university Press, pp 143-182.
- Starr F.S 1991, The third sector in the second world, *World development*, 19 (1), p 65-71.
- Steinberg R. 1990, Profits and incentive compensation in nonprofit firms, *Nonprofit management and leadership*, Vol. 1 (2), 137-52.
- Steinberg R. 2006, Economic theories of Nonprofit organizations, in *The non-profit sector: a research handbook*, edited by W. Powell & R. Steinberg, Yale University Press, New Haven & London
- Stirrat R.L. 2000, Cultures of consultancy , *Critique of anthropology*, Vol. 20, n°1, 31-46
- Swaen V. 2002, Etude des perceptions des consommateurs face aux activités citoyennes des entreprises. Application à deux catégories de produits, Thèse en sciences de gestion. Université catholique de Louvain

## T

- Tanguy M. 1982, Vers l'association reconnue d'utilité sociale ? Une logique ancienne, une réforme discutable. Cerat, IEP Grenoble, p 29-60.
- Teegen H. 2003, International NGOs as global institutions: using social capital to impact multinational enterprises and governments, *Journal of international management*, 9, 271-295
- Tenzer N. 2007, L'idéologie, *Dictionnaire des Sciences humaines*, pp 595-598, Dir. par S. mesure et P. Savidan, Quadrige, P.U.F.
- Thiéart R-A & Coll. 2003, *Méthodes de recherche en management*, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod.
- Thomas-Fogiel I. 2006, *Référence et autoréférence : étude sur la mort de la philosophie dans la pensée contemporaine*, Broché, Paris.
- Thomas-Fogiel I., Parchenay T. 2005, Science économique et philosophie des sciences : la question de l'argument transcendantal, *Revue de métaphysique et de morale*, 2005 n°3, p 428 – 456
- Tocqueville (De) A. 2006 (1886), *De la démocratie en Amérique*, Broché.
- Torpe L. 2003, Democracy and associations in Denmark: changing relationships between individuals and association?, *Nonprofit and voluntary Sector Quarterly*, 32 (3), 322-43
- Touraine A. 1978, *La voix et le regard*, Paris, Le seuil.
- Trébucq S. 2005, De l'idéologie et de la philosophie en gouvernance d'entreprise, *Revue Française de Gestion*, n°158
- Tsoukas H. 1989, The validity of idiographic research explanations, *Academy of Management Review*, Vol. 14, n°4, pp 551-561
- Tsoukas H. 2005, New Times, Fresh Challenges: Reflections on the past and the future of organization theory, Chapter 23, in Tsoukas H. & Knudsen C. 2005, *The Oxford Handbook of Organization Theory*, Oxford University Press.

## V

- Vedélago F., Valéau P., Queinnec E. 2004, Les conflits de valeur au sein des ONG et des associations de solidarité : portée et signification pour le management, in Queinnec, Igalens *Les organisations non gouvernementales et le management* (2004), pp 129-166.
- Veyne P. 2005, *L'empire gréco-romain*, Paris, Seuil.
- Veyret Y. 2005, *Développement durable : approches plurielles*, Hatier
- Veyret Y. 2006, *Le développement durable en question*, Poche

## W

- Wacheux F. 1997, Intuition, compréhension, démonstration : la figuration d'un processus de recherche constructiviste, Actes du colloque Constructivisme et sciences de gestion, Lille le 23 octobre 1997
- Walzer M. 1983, *Spheres of justice. A defense of plurality and equality*, New York, Basic Books
- Walzer M. 1996, *La critique sociale au XXème siècle. Solitude et solidarité*, Paris, Métailié, Leçons de chose
- Wartick S. L., Cochran P. L. 1985, The evolution of the corporate social performance model, *Academy of Management Review*, vol. 10, p 758-769
- Weber M. 1989, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Agora, Poche.
- Weber M. 2003, *Economie et société, Tome 1&2*, Agora, Livre de poche
- Weisbrod B. 1975, Toward a theory of the voluntary Non-profit sector in a three sector economy, pages 171-195 in *Altruism, Morality and economic theory*, edited by Edmund Phelps. New-York: Russel Sage
- Werhane P. 2000, Business ethics and the origins of contemporary capitalism: economics and ethics in the work of Adam Smith and Herbert Spencer, *Journal of business ethics*, vol. 24, n°3, p 185-98
- Wolch J. 1999, Decentering America's nonprofit sector: reflections on salamon's crisis analysis, *Voluntas : International Journal of Voluntary and Nonprofit organizations*, 10 (1), pp 25-35
- Wolton D. 2007, *Sauver la communication*, Broché, Paris.
- Wood D-J. 1991, Corporate Social Performance Revisited, *Academy of Management Review*, Vol. 16 Issue 4, pp 691-718.
- Wright C. 2005, Opening spaces: power, participation and plural democracy at the world social forum, *Ephemera*, Vol. 5 (2), 409-22

## Y

- Yaziji M. 2002, Gaining Competitive Advantage through partnership with Non Governemental Organizations, Working paper INSEAD
- Yaziji M. 2004, Les relations entreprises – ONG : campagne et partenariats, Présentation au séminaire IFRI-Institut de l'entreprise du 15 juin 2004
- Yin R. K. 2003, *Case Study Research*, 3rd ed., Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Yla-Anttila T. 2005, The world social forum and the globalization of social movements and public sphere, *Ephemera*, 5(2), p 423-42

## Z

- Zenisek T.J. 1979, Corporate social Responsibility : a conceptualization based on organizational literature, *The Academy of Management Review*, Vol. 4, No. 3, pp. 359-368

## LISTE DES TABLEAUX, FIGURES, SCHEMAS ET ENCADRES

Tableau 0.1 : Les questions abordées dans la thèse	29
Tableau 1.1 : Récapitulatif des questions auxquelles ce chapitre tente de répondre	36
Tableau 1.2 : Les différents types de définitions	38
Tableau 1.3 : Les différentes dimensions de la responsabilité	40
Tableau 1.4 : Les organisations sur lesquels se basent les observations du capitalisme	51
Tableau 1.5 : Différentes approches du capitalisme	52
Tableau 1.6 : Les dates clés de la RSE au niveau européen	64
Tableau 1.7 : Les outils de la RSE	67
Tableau 2.1 : Récapitulatif des questions auxquelles ce chapitre tente de répondre	84
Tableau 3.1 : Récapitulatif des questions auxquelles ce chapitre tente de répondre	130
Tableau 3.2 : Revues consacrées au secteur des ONG	132
Tableau 3.3 : Liste des ouvrages américains abordant les questions de la gestion des ONG	132
Tableau 3.4 : Liste des ouvrages français abordant en partie les questions de gestion des ONG	133
Tableau 3.5 : associations et colloques centrés autour des ONG	134
Tableau 3.6 : Taille du secteur à but non lucratif international dans 4 pays	136
Tableau 3.7 : les clauses du secteur non lucratif	136
Tableau 3.8 : Le classement ICNPO (International Classification of Non-profit Organizations)	136
Tableau 3.9 : ONG et autre organisations	137
Tableau 3.10 : Cinq éléments principaux caractérisant les ONG	138
Tableau 3.11 : Les dates clés du secteur non lucratif en France	140
Tableau 3.12 : Différentes approches relevées des ONG en gestion	162
Tableau 3.13 : repenser l'audit social	169
Tableau 4.1 : Récapitulatif des questions auxquelles ce chapitre tente de répondre	180
Tableau 4.2 : Les principaux positionnements épistémologiques	196
Tableau 4.3 : Les intérêts de connaissance	204
Tableau 4.4 : Les principales traditions interprétatives (Adapté de Prasad (2005))	212
Tableau 4.5 : La différence entre cadre et outil théorique	218
Tableau 4.6 : La progression dans les différentes phases de la recherche	221
Tableau 4.7 : Types d'entretien	232
Tableau 4.8 : Les observations réalisées autour de Yamana	238
Tableau 4.9 : Les catégories de l'observation	239
Tableau 4.10 : Exemple de sources documentaires sur le secteur textile	240
Tableau 4.11 : Les constituants de la restitution de la recherche	245
Tableau 4.12 : Les critères de validité d'une recherche qualitative	249
Tableau 5.1 Récapitulatif des principaux enjeux identifiés par Yamana dans le secteur textile	263
Tableau récapitulatif 5.2 : Les organisations similaires à Yamana	271
Tableau 5.3 : Le champ organisationnel de Yamana	279
Tableau 5.4 : Extrait des clauses du contrat d'engagement	295
Tableau 5.5 : Le MVD	300



Tableau 6.1 : Récapitulatif des questions auxquelles ce chapitre tente de répondre	310
Figure 0.1 : Présentation du plan de thèse	24
Figure 1.1 : Positionnement de la première partie	31
Figure 3.1 : Positionnement de la deuxième partie	125
Figure 5.1 : positionnement de la troisième partie	253
Schéma 1.1 : Les différents niveaux de responsabilité selon Carroll (1979)	43
Schéma 2.1 : les parties prenantes traditionnelles de la firme	87
Schéma 2.2 : La colonisation idéologique des théories du management	111
Schéma 3.3 : Organisations lucratives, non lucratives et gouvernementales	156
Schéma 4.6 : La problématique	226
Encadré 1.1 : Le cas Nike <sup>367</sup> contre Marc Kasky	42
Encadré 1.2 : Aristote et la chrématistique	54
Encadré 1.3 : Libéralisme et néolibéralisme	59
Encadré 2.1 : Habermas agir instrumental et agir communicationnel	101
Encadré 2.2 : Milton Friedman et les libertariens	105
Encadré 5.1 : La fondation STEP	289
Encadré 5.2 : l'audit social traditionnel et ses limites	300
Encadré 5.3 : Un exemple concret d'action corrective : la création d'un site de retraitement de l'eau.	302

---

<sup>367</sup> On pourra se référer à Katz (1994) pour plus de précisions sur le cas de l'entreprise Nike

## Annexes

Annexes 1 : Description des conditions d'entrée sur les terrains .....	387
Annexes 2 : chronologie récapitulative du développement de Yamana	389
Annexes 3 : Le dernier carnet de notes d'Auchan par le Collectif Ethique sur Etiquette (2004) .....	392
Annexes 4 : Aperçu des entretiens réalisés.....	393
Annexes 5 : Le questionnement de recherche .....	397
Annexes 6 : Liste des participants au forum Multi Stakeholder .....	398
Annexes 7 : Le lancement du label Fibre Citoyenne .....	399
Annexes 8 : Les entreprises membres du programme Fibre Citoyenne	400
Annexes 9 : Liste des participants au 1 <sup>er</sup> CCVV de Yamana à Paris en décembre 2005 .....	401
Annexes 10 : Les étapes de la filière textile.....	403
Annexes 11 : La filière textile : enjeux environnementaux et sociaux..	404
Annexes 12 : Bilan 2005 de Yamana.....	406
Annexes 13 : Le commerce équitable .....	407
Annexes 14 : MVD et audit. (Document interne de travail de Yamana)	413
Annexes 16 : l'analyse cycle de vie .....	433

## **Annexe 1 : Description des conditions d'entrée sur les terrains**

Yamana et le contexte de la recherche : Collectif Ethique sur Etiquette, Négociation ISO 26000, Projet de RSE / DD d'un distributeur textile.

J'ai entendu parler de l'ONG Yamana pour la première fois au cours de mon DEA de recherche à une conférence organisée à Lille sur l'Economie Sociale et Solidaire. J'ai cherché à rentrer en contact avec cette ONG quelques mois plus tard en début de thèse, alors que je menai parallèlement une recherche sur la construction d'un projet de développement durable chez un distributeur textile, et que je collaborai avec une association cherchant à promouvoir les pratiques d'entreprise citoyennes.

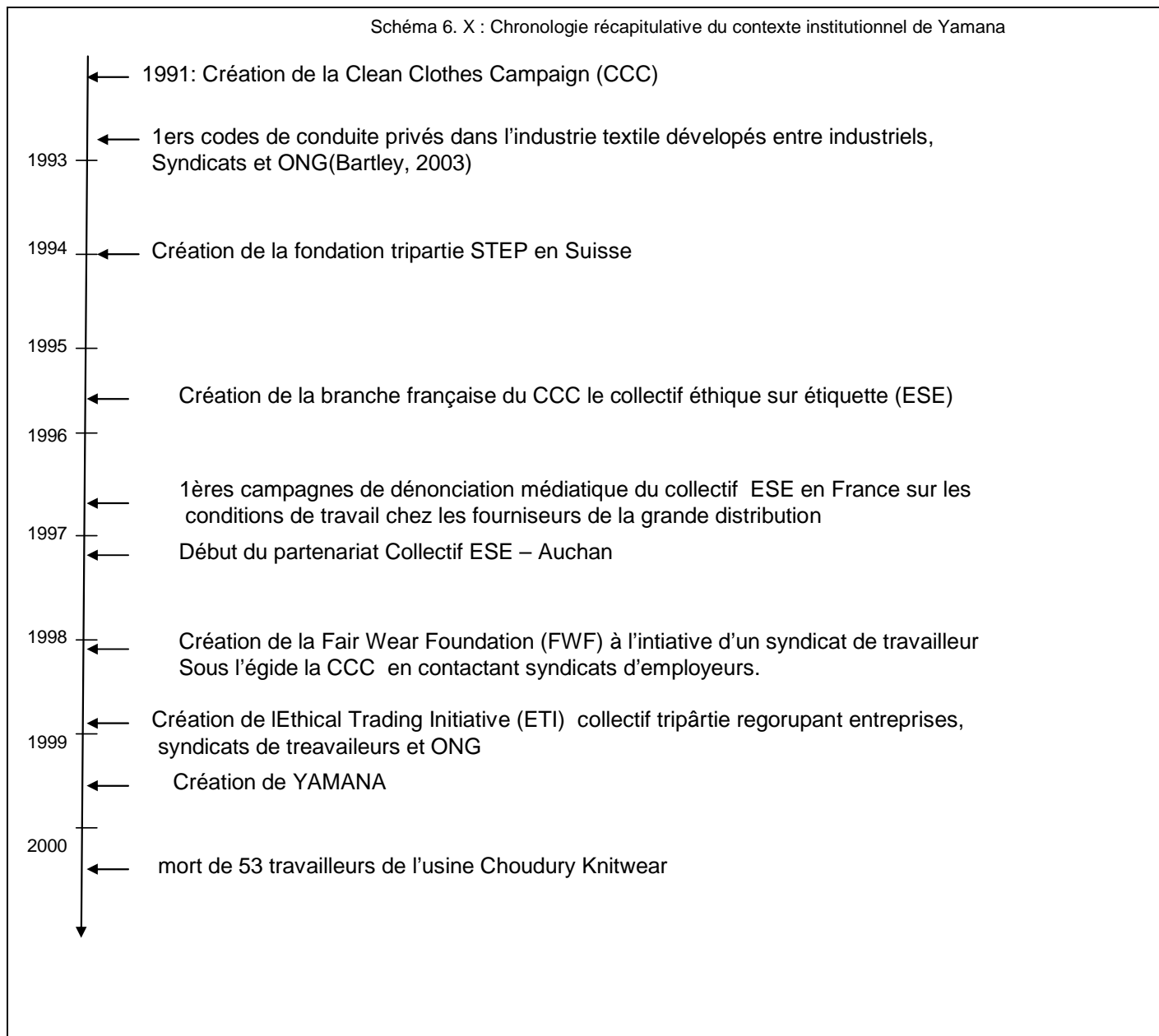
J'ai exposé au cours de mes premiers entretiens ma volonté de collaborer avec Yamana pour en faire mon terrain d'étude. Ce n'est qu'après plusieurs rencontres dont certaines fortuites à des salons sur le développement durable (sur Lille et Paris), que j'ai senti que des liens commençaient à se nouer, et que mes recherches connexes intéressaient potentiellement les membres de Yamana. Une fois expliqué l'objet de ma thèse, l'ouverture du terrain a été quasiment totale. J'ai pu consulter la totalité des documents demandés, les réponses à mes questions se sont faites en toute franchise, y compris au sujet des difficultés financières de l'ONG, et sans langue de bois. A cette époque je partageais assez largement l'enthousiasme ambiant sur la création du label Fibre Citoyenne. Je souhaitais étudier de près comment Yamana s'était créée, ce que les acteurs cherchaient à accomplir, et comment ils s'y prenaient pour surmonter les réticences des acteurs dominants de la filière textile.

Au cours de mes recherches parallèles, j'ai eu l'occasion de m'apercevoir que Yamana n'était pas la première association / ONG à essayer de responsabiliser les pratiques de la filière textile. Le Collectif de l'Ethique sur Etiquette s'y était déjà attelé à partir de 1995. Parallèlement à mon travail avec Yamana, j'ai donc entrepris de creuser cet épisode du collectif en faisant parler l'ensemble des acteurs de la filière autour de moi (syndicats de travailleurs et en contactant plusieurs des membres principaux du collectif (le fondateur Pascal Errard, les représentants CFDT de l'époque et le responsable Auchan en charge des relations avec le collectif).

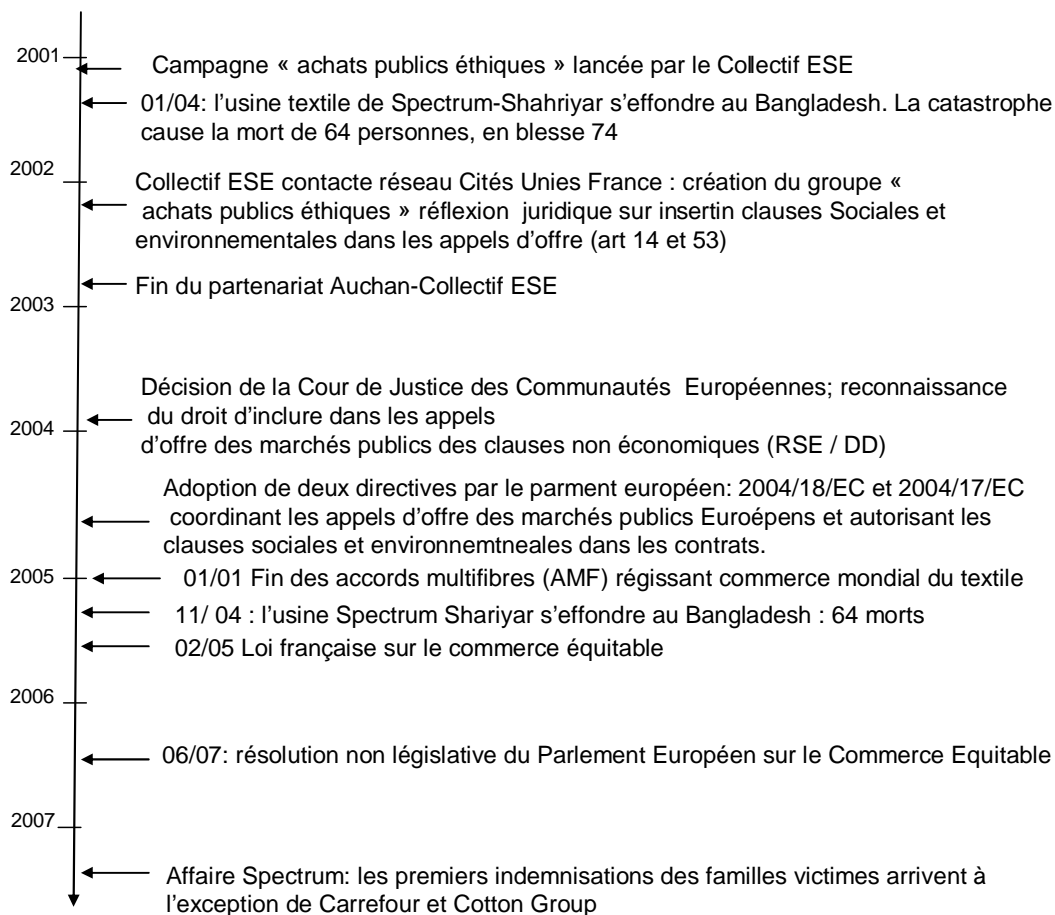
Progressivement ces échanges m'ont amené à me rapprocher de la commission AFNOR sur la norme ISO 26000 en cours d'élaboration. Après plusieurs participations aux réunions à Paris j'ai émis le souhait de pouvoir participer à une réunion internationale. Ma candidature

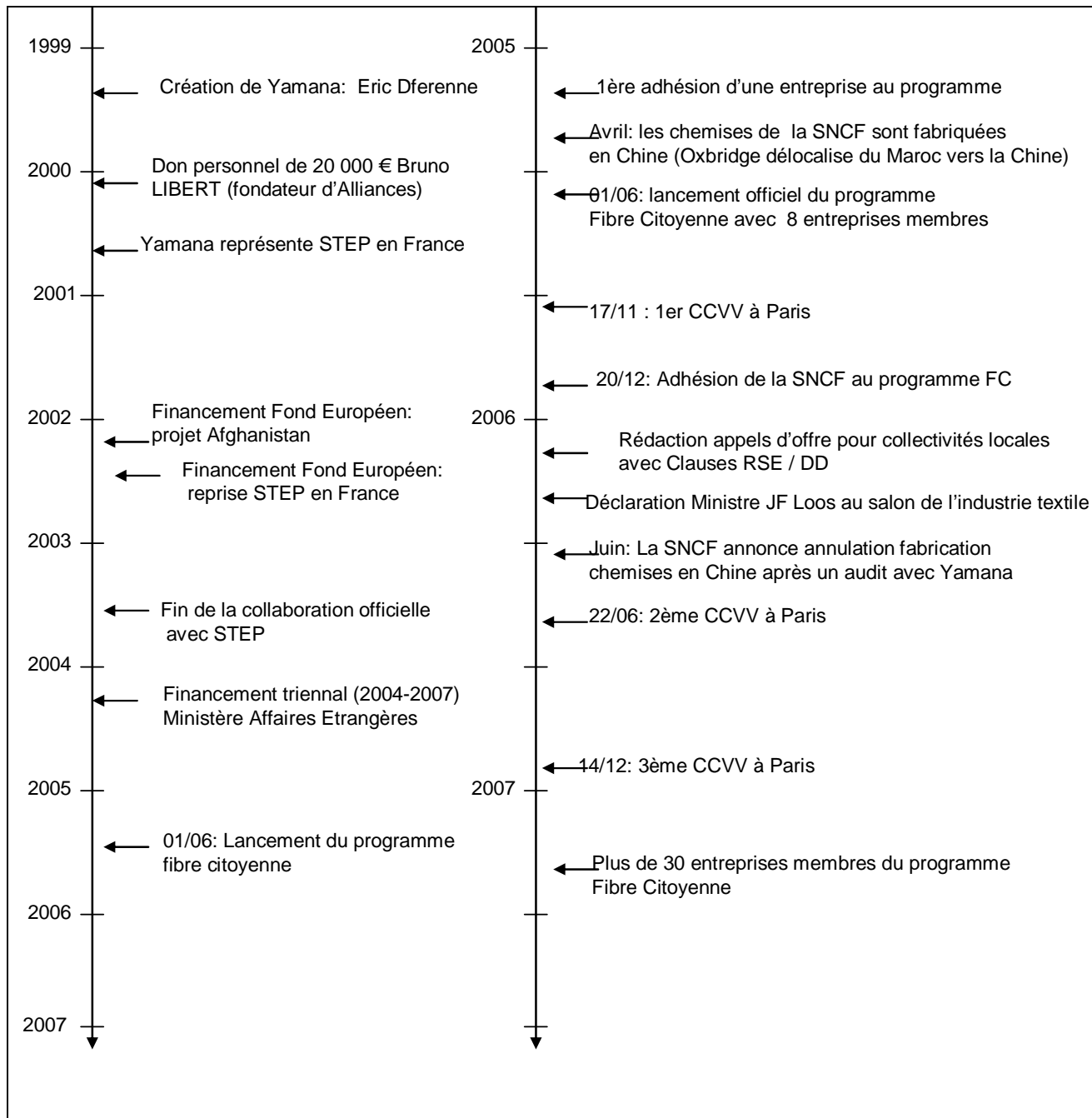
a été acceptée par les différents membres de la Commission et j'ai ainsi pu faire partie de la délégation française dans la catégorie gouvernement en tant qu'observateur à la réunion de mai 2006. Au cours de cette réunion j'ai essayé de prendre connaissances des dynamiques institutionnelles à l'œuvre, en me rapprochant d'un représentant de la Commission Européenne dépêché sur place, ainsi que certains des représentants des différents gouvernements, catégorie à laquelle j'appartenais. J'ai profité des rencontres et entretiens effectués lors de cette négociation pour récupérer les contacts d'autres personnes-clefs, en demandant ouvertement à mes interlocuteurs de m'indiquer les contacts des personnes susceptibles de m'aider dans mes recherches. En rentrant en France, j'ai ensuite procédé par entretiens téléphoniques pour interroger les personnes nommées (DG emploi et service à la commission européenne, membre de la Confédération Européenne des Syndicats, membre d'une grande ONG, responsable à l'inspection du travail). Mon but était de finir de prendre connaissance du contexte institutionnel de la recherche, en utilisant la même méthode « boule neige » que Bartley (2003). Cette participation m'a permis de m'ouvrir de nombreuses portes, en échangeant en apparence la casquette de chercheur au profit de celle de membre de la commission AFNOR. Cet échange m'a largement facilité le travail de recherche : les rendez-vous étaient accordés beaucoup plus facilement, tandis que je réussissais dorénavant à passer quasiment sans rendez-vous au siège de Yamana à Lille.

## Annexes 2 : chronologie récapitulative du développement de Yamana






## Contexte institutionnel













## Annexes 3 : Le dernier carnet de notes d'Auchan par le Collectif Ethique sur Etiquette (2004)

# AUCHAN

Légende :  Informations documentées par l'entreprise  Informations mentionnées par l'entreprise  Informations collectées par une autre source




---

### PRATIQUES

-  Un Comité éthique, composé de 5 personnes, existe depuis 1994. Il travaille sur le commerce éthique et les droits de l'homme depuis janvier 2001.
-  Auchan est membre du groupe Éthique Sociale de l'AFNOR\*.
-  Auchan n'a pas renouvelé son contrat de partenariat spécifique avec le collectif *De l'éthique sur l'étiquette* depuis 2002.
-  A notre connaissance, Auchan ne collabore avec aucune organisation (ONG\*, associations, syndicats) pour informer les travailleurs sur les lieux de production.
-  De par son engagement dans l'ICS\*, Auchan fait réaliser des audits sociaux chez des fournisseurs directs. 25 audits étaient prévus en 2003. Auchan déclare que des plans de soutien et d'actions correctives sont mis en place systématiquement et suivis. Cependant il laisse la responsabilité de la mise en œuvre de ces plans d'actions à ses fournisseurs et n'y participe ni financièrement ni opérationnellement.
-  Si des points de non-conformité à son code sont repérés, Auchan demande au fournisseur d'apporter des mesures correctives. Les responsables commerciaux des bureaux d'achat locaux sont chargés de refaire un audit interne de suivi trois mois après.
-  Des séminaires de formation au nouveau code d'éthique sont dispensés en interne depuis 2002.
-  A notre connaissance la gestion de la qualité sociale dans les filières d'approvisionnement n'a pas influencé les pratiques d'achat d'Auchan (niveaux de prix d'achat, délais de commande).





---

### ENGAGEMENT

<ul style="list-style-type: none"> <li> Depuis janvier 2002, Auchan s'est doté d'un code d'éthique commerciale faisant référence aux conventions de l'OIT*, mais pas à la DUDH. Toutefois, celui-ci ne mentionne plus le revenu minimum vital, contrairement à son code pré-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Le code d'éthique commerciale est systématiquement annexé aux contrats de référencement et signé par tous les fournisseurs et impor-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Auchan n'est pas prêt, en 2003, à soumettre la qualité sociale de ses achats à une vérification indépendante par un organisme multipartite.</li> </ul>
--	--	--

---

### TRANSPARENCE

-  Auchan publie annuellement un rapport social et environnemental, disponible sur internet.
-  L'enseigne a répondu à certaines sollicitations de consommateurs sur sa gestion de la qualité sociale dans ses filières d'approvisionnement. Cependant les réponses apportées reflètent moyennement ses engagements et ses pratiques.
-  A notre connaissance, Auchan n'entretient pas actuellement de relations régulières avec des syndicats internationaux, associations ou ONG\* en vue de leur transmettre des informations sur son management de la qualité sociale.
-  Auchan a suivi la recommandation de ICS\* de ne pas communiquer directement avec le collectif *De l'éthique sur l'étiquette* dans la phase de collecte d'informations 2003-2004. La transparence d'Auchan est donc en recul par rapport aux enquêtes précédentes.

(Source : <http://www.ethique-sur-etiquette.org>)



#### **Annexes 4 : Aperçu des entretiens réalisés**

Nous mentionnons ici seulement certains des entretiens réalisés, répartis en deux catégories :

- Les entretiens avec les membres de Yamana et ses partenaires
- Les entretiens pour le contexte de la recherche

Nous ne mentionnons ici que les entretiens qui nous paraissent les plus révélateurs. La notion même d'entretien pose problème pour une recherche qualitative : les informations qui nous paraissent avec le recul avoir été les plus pertinentes ne proviennent pas toujours des entretiens formels. L'idée de lier qualité des informations recueillies avec formalité du cadre de collecte nous paraît ici encore une fois dénoter une conception particulière de la recherche. Lors de la conférence ISO à Lisbonne (Mai 2006), nous avons discuté avec plus d'une cinquantaine de personnes au cours de la conférence et mené une petite dizaine d'entretiens. Avec le recul, les informations les plus intéressantes ont été obtenues en fin de semaine, tard le soir dans un taxi, à la sortie d'un restaurant. Si le cadre « formel » de l'entretien n'est pas respecté, cela ne signifie pas pour autant que ces informations sont obtenues sans préparation. (Attendre le bon moment pour poser les questions, la bonne formulation). Parfois, le chercheur est beaucoup plus dépendant du bon vouloir de l'interlocuteur. La décision finale de répondre aux questions et de se livrer lui appartient. Les tentatives pour forcer sa décision peuvent parfois se révéler vaines, voire même contre-productives.

L'étude cas de Yamana a donné lieu à une collaboration étroite avec les différents membres, et une interaction dépassant le cadre des entretiens, pour laisser place à des discussions ouvertes, au cours desquelles nous avons pris des notes, pendant et après les discussions. Nous mentionnons ici plus les entretiens formels enregistrés, réalisés pour situer le contexte de la recherche ainsi que les entretiens effectués avec les différents partenaires de Yamana. Nous relatons le nom de l'organisation et le type d'entretiens (face à face, téléphonique) en précisant la durée de ces derniers, même si cet indicateur nous paraît rétrospectivement n'avoir que peu de pertinence pour évaluer la qualité des données recueillies.

**Tableau 7.1 : Les membres de Yamana**

<b>Nom</b>	<b>Entrée chez Yamana – Fonctions</b>	<b>Formation</b>	<b>Expérience personnelle et professionnelle</b>
Damien Boschaert	2000 Référént Ouest Sud Ouest	IUT – Lille  Marketing DESS –Dvlpt local et éco solidaire (Valenciennes)	1 <sup>er</sup> Stage chez Yamana, suivi embauche  Actif 5 ans pour association d’aide au développement en Afrique
Anne laure Chevron	2001 Resp. institutions et finances – national	Maitrise Management et Gestion des entreprises de l’économie sociale DESS Dvlpt local et éco solidaire	Cabinets ministériels Hascoët : 9 mois stage remplacement secrétaire particulière  2 semaines chez ATTAC
Eric Defrenne	2000 Coordinateur national	Ingénieur en production  Valenciennes	Fondateur Yamana  Technicien – base de recherche en antarctique réchauffement climatique  Plateforme pétrolière Congo  Tour du monde en bateau 2 ans  2 ans MSF Kirghizstan
Frédéric Fournier	2002 Référént Nord et Centre	IUP Infocom  DESS	Stage chez Yamana  puis embauche
Marie-Line Jully	2004 Référént Est et Sud Est	Master Communication  DESS Ingénierie Projets de coopération Lille 1	Embauche directe chez Yamana
Gilles Merlier	Début 2005 Resp. Mission MVD international	Master Affaires Internationales (IUP)  DESS Ingénierie Projets de coopération Lille 1	7 ans en collectivité territoriale
Jean- Claude Picard	2001 : Coordinateur International – Resp. MVD	Ingénieur financier	5 ans conseil Système d’Information – Banque – marchés financiers  5 ans ONG Interaide en Inde
Hélène Sarfati- Leduc	2005 Responsable Textile	Maîtrise Histoire de l’art – Maîtrise Info com – Master Gestion industrie du luxe (Marne La Vallée)	2 ans Responsable organisation de festivals, montage de projets culturels.  4 ans Chef de projet internet, 6 mois chez Yves Saint Laurent, 3 ans à l’UIT (Union des Industries Textile)

**Tableau 7.2 : Les entretiens réalisés avec les partenaires de Yamana**

Organisation	Interlocuteur	Type, durée
Partenaires CCVV de Yamana	Un membre de l'ADEME	Deux entretiens téléphoniques (30 min + 1 H) – 1 face à face
	Un représentant du MAE	1 rencontre + 2 entretiens téléphoniques (30 min chaque)
	Deux membres du MEDAD (1 resp. et son assistant)	2 rencontre – 2 entretiens téléphoniques (1h30 et 30 min)
	Un membre du Min. PME	1 rencontre – 1 entretien tel. (45 min)
	2 resp. qualité entreprise textile membre label FC	1 rencontre – 1 entretien tél (30 min)
	1 syndicaliste au Maroc	Face à face 30 min

**Tableau 7.3 entretiens réalisés pour le contexte de la recherche**

Organisation	Interlocuteur	Type, durée
Syndicats	Patrick Itschert (Secrétaire Général de la Confédération Syndicale Européenne du Textile) Thierry Dedieu (ancien resp Collectif ESE, resp RSE négociations ISO) Martine Roy (Responsable Hacuitex – Habillement Cuir Textile – CFDT) Philippe Pinglin (CFDT, ancien représentant CFDT au sein du Collectif Ethique sur étiquette)	Ent. tel (30 min) Ent. + Discussions informelles Ent. tel (45 min) Ent tel. (1h)
Commission Européenne	Dominique Bé, membre DG emploi et service – 1 représentant de la Commission aux négociations ISO 26000	Ent. tel (20 min) + face à face (5 min)
Parlement Européen	Pervenche Bérès député française membre du PSE	Face à face 1H30
Alliances	Bruno Libert (Fondateur) Philippe Vasseur (président actuel - ancien ministre de l'agriculture) Didier Peillon (chargé de mission) André Ringotte (gestionnaire)	Entretien en face à face de chaque membre
Resp. DD distributeurs	Responsable philanthropie Auchan Responsable philanthropie Casino	Face à face Ent. tel.
Entreprises textiles	Resp. programme FC à la SNCF 4 entreprises membres du programme Okaidi (Dirigeants, cadres, salariés, certains fournisseurs) Camaïeu (DRH) SEYES (Hervé Guétin – Fondateur)	Ent tel. Ent. tel et face à face 15 entretiens en face à face Face à face Ent tel. (45 min)
AFNOR / ISO	Pierre Mazeau (EDF)	Discussions informelles

	<p>Christian Brodhag (Délégué Interministériel au Développement Durable)</p> <p>Didier Gauthier (Responsable Commission AFNOR – membre du MEDEF)</p> <p>Thierry Dedieu (représentant CFDT – responsable des questions de RSE)</p>	<p>au cours de la négociation ISO 26000.</p>
--	---	--

## Annexe 5 : Le questionnement de recherche

Thème	Questions
Création de Yamana Emergence du processus	Pourquoi (dans quel but), comment et dans quel contexte Yamana a-t-elle été créée ?  Comment émerge le processus de responsabilisation de la filière textile ? Quelle est l'influence du collectif Ethique sur Etiquette ?
Les dimensions idéologiques de l'action	Quelle vision idéologique de la RSE / Développement Durable animent ces acteurs ? A quel modèle de développement économique se réfère Yamana ? Y-a-t-il un modèle dominant dans le champ des ONG de développement ?
Cadre politique	Les acteurs se réfèrent-ils à un cadre politique explicite /implicite ? Quelle est la place et le rôle qu'ils attribuent aux différents acteurs (pouvoirs publics, entreprises, syndicats, fédération professionnelle) ? Avec qui collaborent-ils ?
Influence de la structure sur l'action des membres de l'ONG	Pourquoi avoir recours au cadre associatif et pas à un autre (cabinet de conseil, entreprise textile, agence gouvernementale, engagement politique) pour traiter les problématiques de RSE ? Le marché peine-t-il à fournir des réponses aux entreprises ? Pourquoi à la fois les réponses des cabinets de conseil et les aides des agences gouvernementales ne suffisent-elles pas en la matière) ?  Pourquoi ces comportements prennent-ils forme au sein d'organisations à but non lucratif de ce type ? Ces organisations sont-elles plus enclines à favoriser le développement des comportements de type altruistes ? Laissent-elles plus de marge de manœuvre aux acteurs (entrepreneurs idéologues) soucieux de développer une vision alternative aux différentes formes d'organisation que le marché impose (Rose-Ackerman, 1996)?
Structuration de l'ONG	Comment ces organisations se structurent-elles pour concilier leur mission sociale (buts, inscrits dans leurs statuts) et les exigences économiques nées de diverses pressions (raréfaction des financements, concurrence...) qui les entourent ?
	Quelle est l'influence de la structure juridique et du statut fiscal sur les marges de manœuvre dont disposent les acteurs ?
Lobbying	Comment les ONG se regroupent pour faire pression sur une évolution de la législation sur ces statuts ?
Stratégie	Quelles stratégies sont mises en œuvre pour accomplir au mieux leur mission ?
	Comment les membres décident-ils de ces stratégies ? Par quels processus ?
Dynamiques de l'industrie textile	Comment arrivent-ils à convaincre les entreprises textiles à adhérer à leur programme ? Comment s'y prennent-ils pour influencer les pratiques de leurs fournisseurs et de l'ensemble de la filière textile ? Comment est structurée cette industrie textile ? Quels en sont les principaux acteurs ? Quelle est leur position en matière de RSE et de Développement Durable ?
Champ organisationnel	Est-il possible d'identifier un champ organisationnel au sein duquel Yamana évolue ? Quelle est l'influence des différents acteurs appartenant à ce champ organisationnel sur l'action de Yamana? Dans quelle mesure ces influences contribuent-elles à modifier le projet initial de Yamana ?

## Annexes 6 : Liste des participants au forum Multi Stakeholder

**Tableau 1.X : Liste des acteurs officiels ayant participé au Forum Européen Multistakeholder entre 2002 et 2004.**

Membres	Observateurs
ETUC (European Trade Union Confederation) UNICE (Union of Industrial and Employers' Confederations of Europe) CSR Europe Green G8 (European environmental NGOs) Platform of European Social NGOs Amnesty International BEUC (European Consumers' Organisation) CECOP (European Confederation of Workers' Co-operatives, Social Cooperatives and Participative Enterprises) CEEP (European Centre of Enterprises with Public Participation) ERT (European Round Table of Industrialists) Eurocadres (Council of European Professional and Managerial Staff) / CEC (European Confederation of Managerial Staff) Eurochambres (Association of European Chambers of Commerce and Industry) Eurocommerce (Association of Commerce of the EC) FLO (Fairtrade Labelling Organisation) FIDH (European Federation of Human Rights) Oxfam UEAPME (European Union of Crafts and Small and Medium-Sized Enterprises) WBCSD (World Business Council on Sustainable Development)	European Parliament Council of the European Union Committee of the Regions European Economic & Social Committee OECD ILO (International Labour Organisation) UNEP (UN Environmental project) UN Global compact office ACP secretariat EUA (European University Association) EUROSIF (European Sustainable and Responsible Investment Forum)

(Source : site internet de la commission européenne<sup>368</sup> )

<sup>368</sup> <http://ec.europa.eu/enterprise/csr/documents/launch/csrlaunchparticipants.pdf>

## Annexe 7 : Le lancement du label Fibre Citoyenne



16 janvier 2006 : La direction des achats de la SNCF adhère au programme Fibre Citoyenne (en photo Louis Gallois, ancien président de la SNCF)



Signature de l'accord avec la SNCF (à gauche Eric Defrenne)

Annexes 8 : Les entreprises membres du programme Fibre Citoyenne



(Source : site internet de Fibre Citoyenne : <http://www.fibrecitoyenne.org> )



**Annexes 9 : Liste des participants au 1<sup>er</sup> CCVV de Yamana à Paris en décembre 2005.**

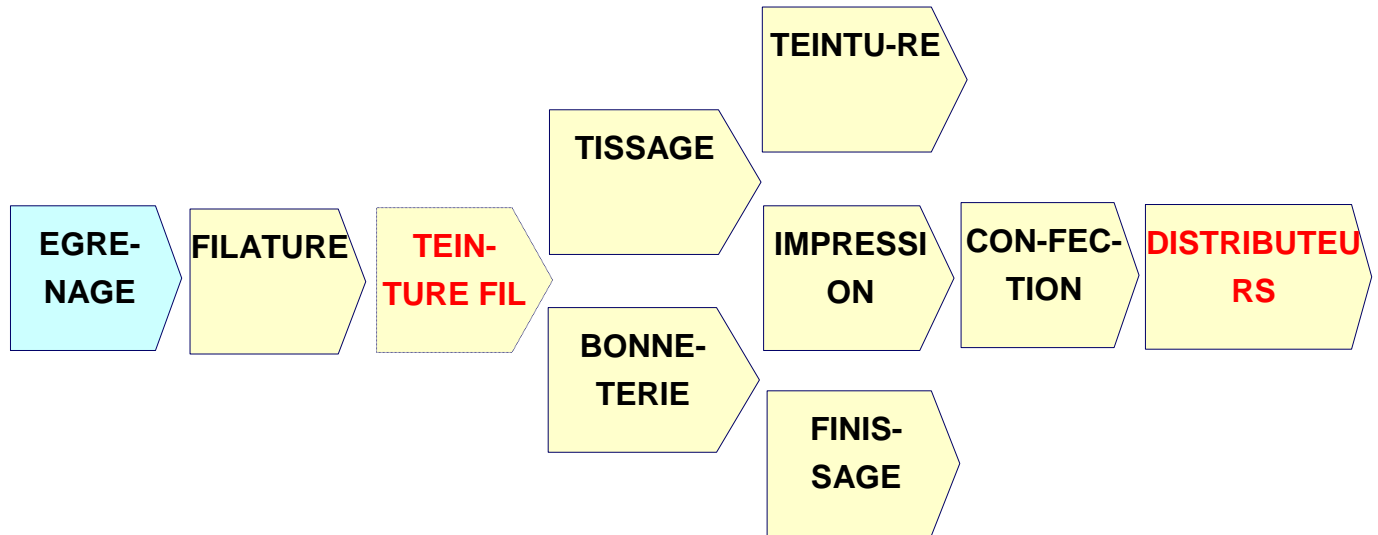
Institutions	Organisations Professionnelles	Société Civile	Yamana
<p>BEVILLE Gilles (<a href="#">Ministère des Affaires Etrangères MAE</a>)</p> <p>DAMINGUET ARNAL Christine (<a href="#">Délégation Interministérielle à l'Innovation Sociale et à l'Economie Sociale DIES</a>)</p> <p>HOURDEBAIGT Michel (<a href="#">Ministère de l'Ecologie et du Développement Durable MEDD</a>)</p> <p>LACOMBE-FIEVET Suzanne (<a href="#">Ministère de l'Economie et des Finances MINEFI</a>)</p>	<p>BUTAUD-STUBBS Emmanuelle (<a href="#">Union des Industries Textiles UIT</a>)</p> <p>CARLIER Odette (<a href="#">Union des Industries Textiles Nord UIT Nord</a>)</p> <p>CHANOIS Alain (Fédération Française des Fabricants de Fournitures Administratives Civiles et Militaires <a href="#">FACIM/CIBA</a>)</p> <p>DAVID Christian (Expert Cour d'appel de Paris)</p> <p>GASLY Jean Jacques (<a href="#">Fédération de l'Ennoblement Textile FET</a>)</p> <p>GIBIER Jean François (<a href="#">Comité Français de l'Etiquetage pour l'Entretien des Textiles COFREET/ Fédération de l'Ennoblement Textile FET/ Association pour la Détermination de la Solidité des Teintures et Impressions sur Textiles ADSOL</a>)</p> <p>MOREAU Benoît (<a href="#">Fédération de l'Imprimerie et de la Communication Graphique FICG</a>)</p> <p>PAULY Béatrice (Fédération européenne pour la Promotion des Marchés Publics – Textile et Cuir <a href="#">PROMPTX/FACIM</a>)</p> <p>SFAR Karine (<a href="#">Union des Industries Textiles UIT</a>)</p> <p>WARTNER Jean (Comité Français de l'Etiquetage pour l'Entretien des Textiles <a href="#">COFREET</a>)</p>	<p>BAPTISTE Jérôme (<a href="#">La Voix de l'Enfant</a>)</p> <p>BECHEUR Amina (<a href="#">Université de Marne la Vallée</a>)</p> <p>BENSALEM Fatma (<a href="#">Association française de Normalisation AFNOR</a>)</p> <p>DUBOIS Hervé (<a href="#">PLANETE URGENCE</a>)</p> <p>GUILLOU Jean (<a href="#">Union Nationale des Associations Familiales UNAF</a>)</p> <p>HERY Anne (<a href="#">Handicap International</a>)</p> <p>RIOU Sylvie (<a href="#">Agence gouvernementale De l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie ADEME</a>)</p>	<p>CHEVRON Anne Laure (Responsable Institutions et Finances)</p> <p>DEFRENNE Eric (Coordinateur national)</p> <p>FOURNIER Frédéric (Responsable Projets)</p> <p>PICARD Jean Claude (Coordinateur international MVD)</p> <p>SARFATI-LEDUC Hélène (Chef de Projet Fibre Citoyenne)</p>

(Source site internet de Yamana : <http://www.fibrecitoyenne.org/>)

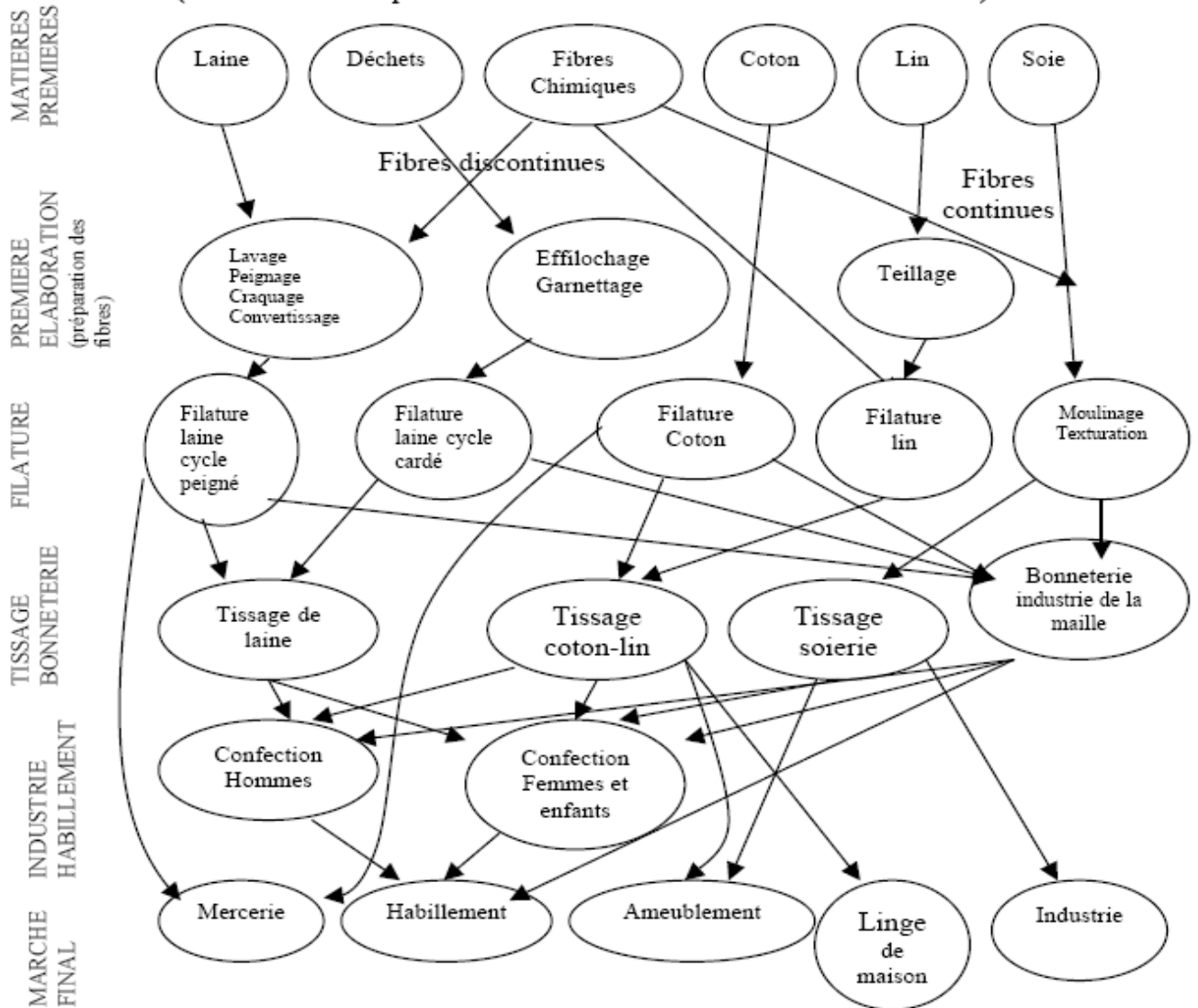


Réunion du CCVV à Paris en 2006

## Annexes 10 : Les étapes de la filière textile



SCHEMA 5 : DESCRIPTION DE LA FILIERE  
(l'ennoblissement peut être réalisé à tout niveau de la transformation)



## **Annexes 11 : La filière textile : enjeux environnementaux et sociaux**

La culture du coton : une des plus polluantes au monde



Connu depuis plus de 5 000 ans, le coton est la fibre textile la plus importante dans le monde, couvrant 50 % des besoins de fabrication textile. Il est cultivé dans 70 pays et occupe 80 millions d'ha. La Chine, l'ex URSS et les USA sont les principaux producteurs. Le coton se cultive également dans de nombreux pays en voie de développement et dans ces pays plusieurs millions d'habitants dépendent pour leur survie de l'industrie textile (au Mali le coton représente 70 % des exportations). Dans le monde, la récolte cotonnière annuelle équivaut à 23 milliards de dollars.

La culture du coton est aussi la plus polluante connue. De 10 aspersions de pesticides - par avion - dans les années 50, les paysans peuvent désormais traiter jusqu'à 40 fois les cotonniers par cycle de production (tous les trois jours). Au Guatemala, les femmes vivant sous les aspersions des champs de coton ont dans leur lait maternel des doses 25 fois supérieures à celles paraissant acceptables dans le lait de vache pour l'OMS. 2 à 3 milliards de dollars sont ainsi dépensés pour les achats de pesticides, soit 25 % du chiffre d'affaires total des pesticides vendus sur le marché mondial ! En Inde, 50 % des pesticides passent sur le coton, soit 5 % des terres cultivées. Parmi ces pesticides, le DDT très toxique est encore utilisé dans certains pays. Le cotonnier est une plante très exigeante en eau et en éléments nutritifs, elle nécessite une grande fertilité du sol ; Les exploitations ont ainsi recours à des apports d'engrais massifs. Au Mexique, sur une exploitation, on a recensé 17 produits différents quasiment tous interdits en Europe.

Des défoliants très toxiques sont utilisés pour tuer la plante et éviter de ramasser le coton à la main ; tel un dérivé de "l'Agent Orange", défoliant au cyanure, utilisé pendant la guerre du Vietnam.

Aux USA, le coton OGM, pousse de couleur bleue qui a l'avantage de supprimer une opération de teinture et de plus, consomme moins d'eau.



Quelques catastrophes écologiques sont à mettre sur le compte de la culture conventionnelle du coton, l'assèchement à 80 % de la mer d'Aral, les attaques d'insectes et de champignons parasites en Chine, en Inde et au Pakistan. Empoisonnement de tout l'écosystème, des hommes, du bétail, épuisement des terres, voilà le triste bilan de cette culture, pas triste pour tout le monde, car certains en tirent de substantiels revenus. Le coton 100% naturel que nous achetons cache donc une réalité pas toujours soupçonnée de tous.

(Source : <http://www.biorespect.com/lesnews.asp?ID=4&NEWSID=40>)Doc CCC, OXFAM,

#### Les enjeux sociaux

L'industrie textile est une industrie de main d'œuvre par excellence, avec un faible niveau de qualification technique requis. De nombreux pays d'Asie du Sud Est ont basé (et basent toujours) leur développement économique sur l'exploitation de leur main d'œuvre, de préférence abondante et bon marché : stratégies qualifiées de dumping social par les pays développés et la plupart des ONG. Les conditions de production (normes sociales et environnementales) dans ces pays sont dénoncées par syndicats et ONG. La Chine, qui concentre près de la moitié de la production de textile mondiale, concentre aussi les attaques d'ONG et de Syndicats qui dénoncent le non respect des normes fondamentales de l'OIT en matière de conditions de travail, ou de respect de l'environnement. Un code du travail existe pourtant mais il n'est pas appliqué. La Chine est accusée d'organiser sciemment l'exploitation de sa propre population par l'entretien du phénomène des Mingongs<sup>369</sup>, le contrôle des changes maintenant artificiellement bas le taux de change du yuan, le contrôle des syndicats.

---

<sup>369</sup> Ouvriers-paysans Chinois : 民工 « le peuple » (i.e. non impérial) ayant changé de région pour trouver du travail. Sans papier et sans droits. Ils sont parfois qualifiés aussi de Lumpenprolétariat du capitalisme moderne. L'armée de travailleurs dont la sueur et le sang ont bâti la Chine moderne et constitué ses réserves de change.

## Annexe 12 : Bilan 2005 de Yamana

Yamana						
BILAN ACTIF						
Période du 01/01/2005 au 31/12/2005						
ACTIF	Exercice clos le 31/12/2005 (12 mois)				Exercice précédent 31/12/2004 (12 mois)	
	Brut	Amort. & Prov	Net	%	Net	%
<b>IMMOBILISATIONS INCORPORELLES:</b>						
Frais d'établissement						
Frais de recherche et développement						
Concessions, brevets, droits similaires	24 589	21 101	3 488	0,53	9 234	0,79
Fonds commercial						
Autres immobilisations incorporelles						
Immobilisations incorporelles en cours						
Avances & acomptes sur immobilisations incorporelles						
<b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES:</b>						
Terrains						
Constructions						
Installations techniques, matériel & outillage industriels	704	324	381	0,06	522	0,04
Autres immobilisations corporelles	55 420	25 232	30 188	4,56	12 451	1,07
Immobilisations grevées de droit						
Immobilisations corporelles en cours						
Avances & acomptes sur immobilisations corporelles						
<b>IMMOBILISATIONS FINANCIERES:</b>						
Participations	243		243	0,04	243	0,02
Créances rattachées à des participations						
Titres immobilisés de l'activité de portefeuille						
Autres titres immobilisés						
Prêts						
Autres immobilisations financières						
<b>TOTAL (I)</b>	<b>80 956</b>	<b>46 656</b>	<b>34 300</b>	<b>5,16</b>	<b>22 459</b>	<b>1,93</b>
<b>STOCKS ET EN COURS:</b>						
Matières premières, approvisionnements						
En cours de production de biens et services						
Produits intermédiaires et finis						
Marchandises	3 445		3 445	0,52	39	0,00
Avances & acomptes versés sur commandes	303		303	0,05		
Créances usagers et comptes rattachés	10 243	2 296	7 948	1,20	21 105	1,81
Autres créances						
. Fournisseurs débiteurs						
. Personnel	2 430		2 430	0,37	1 750	0,15
. Organismes sociaux						
. Etat, impôts sur les bénéfices						
. Etat, taxes sur le chiffre d'affaires						
. Autres	531 266		531 266	90,22	855 816	73,64
Valeurs mobilières de placement						
Disponibilités	80 220		80 220	12,11	251 144	22,44
Charges constatées d'avance	2 341		2 341	0,35	235	0,02
<b>TOTAL (II)</b>	<b>630 248</b>	<b>2 296</b>	<b>627 953</b>	<b>94,82</b>	<b>1 141 089</b>	<b>98,07</b>
Charges à répartir sur plusieurs exercices (III)						
Primes de remboursement des emprunts (IV)						
Ecart de conversion actif (V)						
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>711 204</b>	<b>48 952</b>	<b>662 252</b>	<b>100,00</b>	<b>1 163 548</b>	<b>100,00</b>

## **Annexe 13 : Le commerce équitable**

L'idée du commerce équitable est elle aussi ancienne Chanteau (2006) en distingue trois formes principales qui se sont succédées en France depuis le début du XIXème siècle : associationniste, interétatique, constructiviste. Les formes de commerce équitable associationniste apparaissent au début du XIXème siècle vers 1835 à Lyon notamment où la première coopérative de consommation est fondée par M. Derrion: « Commerce véridique et social » suivi d'autres qui vont former ce qui sera qualifié de « communauté utopique » (par opposition au socialisme scientifique de Marx et Engels) inspirée plus ou moins directement des idées de Charles Fourier, de Saint Simon en France et de Robert Owen en grande Bretagne. Le courant du socialisme utopique de l'époque se développe autour de l'humanisme du catholicisme social et des idées hygiénistes.

### **Commerce Equitable associationniste**

Pour résumer on peut dire que le mouvement autour du commerce équitable associationniste de l'époque rejette le libéralisme économique (sans forcément rejeter le libéralisme politique) qu'il accuse de créer le malheur ouvrier et la pauvreté. La solution du commerce équitable de l'époque consiste à l'industrie un rôle central dans la mise en œuvre de la justice sociale. La coopérative « commerce véridique et social » a ainsi pour but de « faire un premier pas vers (...) cet avenir si beau, où le producteur sera de droit associé et intéressé d'une manière de plus en plus équitable dans le bénéfice résultant de la vente des produits qu'il aura fabriqué ou cultivé ». (Chanteau, 2006 : p 3).

La Rochdale Pioneers Equitable Society, coopérative de consommation au bénéfice exclusif de ses membres, qui voit le jour en Angleterre en 1844 fixe dans ses statuts les règles de l'intégration commerce / développement équitable sur un exercice collectif du droit de propriété du capital industriel (Chanteau, 2006) de manière à lutter contre la pauvreté et la misère ouvrière. La participation au capital de l'entreprise est limitée et ne peut en aucun cas atteindre la moitié du capital social et la capitalisation des bénéfices est limitée de manière à ce que la recherche de plus value ne puisse motiver la détention d'actions. Enfin quelle que soit sa part de capital, un sociétaire = 1 voix en assemblée générale, sociétaires dont le nombre est limité à 250 de manière à assurer un fonctionnement démocratique.

Pour reprendre le bilan dégagé par Chanteau (2006) sur le commerce équitable associationniste. Ce commerce équitable associationniste est viable et efficace mais subsidiaire à l'économie de marché, sans pouvoir de marché il s'est développé dans les niches délaissées par le capitalisme industriel. Les règles sur la production ne suffisent pas à assurer

la justice sociale au-delà de la communauté d'origine et ses règles évoluent dans une tension permanente entre un trop grand écart à la norme concurrentielle qui menacerait sa survie et une trop grande proximité aux règles de fonctionnement du marché qui menacerait son intégrité et identité. Enfin une règle économique a toujours une dimension politique, dans la mesure où ceux la légitimité de ceux qui fixent ces règles pour réguler les conflits est de nature politique. Les règles du commerce associationniste essaient de concilier règles d'ordre économique (production et répartition de biens et services) en important des règles d'ordre politique (mise en communauté de projets individuels) calquées sur l'espace politique national (la démocratie).

La communauté du commerce équitable de l'époque se crée dans un double mouvement qui s'appuie sur l'Etat (droit de propriété, droit d'association) tout en le critiquant (contestation sociales de l'Etat régalien). Ce Commerce équitable associationniste de l'époque a ainsi pu constituer une des vitrines sociales sur lesquelles l'Etat s'est appuyé pour évoluer lentement vers le modèle de l'Etat social.

### **CE interétatique**

L'apparition du CE interétatique vers les années 1960 tranche avec le CE associationniste du XIX<sup>ème</sup> siècle. Cette fois il ne s'agit plus de rompre avec le marché mais d'en orienter les effets par des règles et des dispositifs publics au plan international (stabilisation des prix, accès au marché...) en se focalisant sur les règles d'échange et en laissant les règles sur la production du ressort des Etats nations.

Le courant d'idée qui soutient ce mouvement n'est plus le socialisme utopique mais la critique marxiste de l'échange inégal entre pays. Les régulations internationales de marché des échanges entre les pays, la spécialisation de certains pays, créent des conditions structurellement défavorables de dépendance des pays les plus pauvres. La solution préconisée est d'ordre interventionniste : une amélioration du revenu national passe par une stabilisation des conditions de l'échange commercial.

Ces mouvements de l'époque font pression au niveau des négociations internationales (notamment la CNUCED) pour créer des outils juridiques et économiques qui permettent de juguler cette situation. Ces pressions aboutissent à la reconnaissance d'un traitement différencié des pays défavorisés, en l'occurrence les accords du GATT en 1964 et le droit d'établir entre eux des accords commerciaux préférentiels non étendus aux pays développés (Chanteau, 2006, p 8). Ces pays les plus défavorisés sont identifiés par diverses procédures basés sur des principes de droit et se substituent à l'arbitraire de l'aide paternaliste.



Le bilan du commerce interétatique est lui aussi discutable : le choc de l'ouverture des pays pauvres au commerce international est bien connu et en l'absence d'Etat providence pour absorber ce choc, il est logique de vouloir exercer une influence interétatique sur ces mécanismes. Le peu d'accords conclus depuis 1989 par ces pays les plus défavorisés met en doute l'effectivité de ces accords. La dégradation constante du prix des matières premières de base qu'exportent ces pays a précipité un endettement croissant de ces pays. L'ouverture des pays les plus pauvres au commerce international les a pénalisés. Le CE interétatique en se concentrant exclusivement sur les règles de l'échange et en délaissant les normes sociales et environnementales de production ne sort pas du modèle libéral économique. Les quelques initiatives visant à fixer des normes sociales équitables depuis les années 1950 sont restées trop floues pour véritablement contribuer à améliorer le sort des producteurs de ces pays.

### **Le CE contemporain constructiviste :**

Le Commerce Equitable contemporain est réapparu depuis une trentaine d'années sous la forme d'associations diverses regroupées au sein de plateformes communes (PFCE) ou au niveau international (FINE ; FLO, IFAT, NEWS, EFTA) qui forment une vaste nébuleuse.

Le CE équitable contemporain considère que les régulations de marché sont insuffisantes pour faire émerger des conditions d'échange équitables entre producteurs et acheteurs. Ces associations ont donc pour but de réfléchir aux moyens et aux actions à mettre en œuvre pour corriger ces mécanismes de marché inéquitables. Le Commerce Equitable constructiviste suppose un pouvoir du consommateur final important qui va constituer un levier permettant de faire pression sur les conditions d'échange et de production de manière à obtenir des conditions plus équitables. Mais ce CE moderne suppose aussi une capacité de négociation des acteurs du Sud, capacité de négociation qui va leur être fournie par « l'empowerment » c'est-à-dire en donnant les moyens techniques, économiques et institutionnels de négocier. L'idée du commerce équitable est d'assurer une rémunération supérieure aux prix du marché aux producteurs respectant un certain nombre de clauses sociales et environnementales.

L'essor de cette forme de CE a été spectaculaire même s'il ne représente aujourd'hui toujours que 0,01% des échanges mondiaux (Jacquiau, 2006) soit « une goutte d'eau d'équitable dans un océan d'inéquitable » (entretien DB).

Bilan de ce type de CE constructiviste : l'augmentation des prix dans la filière CE ne crée pas de mécanismes de rattrapage des prix du marché qui continuent de se dégrader. Seule une petite partie de la production est vendue dans la filière équitable et le reste dans la filière

normale, diluant d'autant les effets escomptés : le gain des producteurs avec la filière CE est souvent inférieur à la perte subie à cause de la chute des cours traditionnels hors CE. L'empowerment et le capacity building (techniques de négociation constitutions de syndicats...) des acteurs du Sud semblent les leviers les plus efficaces pour faire évoluer les conditions de l'échange. Le succès et l'efficacité du commerce équitable ne provient pas mécaniquement de la fixation du prix de vente mais des actions de développement menées conjointement et dans la durée, notamment par des ONG de terrain (Chanteau, 2006).

Bilan global : une articulation de règles incitatives sur l'échange et sur la production suffit-elle à produire plus de justice sociale ? s'interrogeait Chanteau (2006).

La théorie de l'institutionnalisme historique penche plutôt pour une réponse négative : l'efficacité d'une règle spécifique (ici le rapport commercial équitable) dépend de son mode d'articulation au système plus général de régulation des conduites sociales et de sa capacité d'adaptation aux chocs sociaux. L'auteur indique que les pistes à suivre sont du côté politique de la régulation des conflits économiques, en laissant de côté le mythe du gagnant – gagnant, du fait de la nature conflictuelle de la société au sein de laquelle les rapports commerciaux s'organisent.

Chanteau classe les différents types de CE sur deux axes : selon leur rapport à l'économie de marché (axe horizontal) et à l'autorité politique de régulation (axe vertical).

Quel avenir pour le commerce équitable traditionnel ? Pour Chanteau (2006) les divergences nées au sein de ce mouvement révèlent le fait que des choix techniques effectués par ces acteurs ne peuvent se substituer à une régulation politique. Pour Chanteau (2006) stratégie productiviste des firmes et stratégie identitaire des enseignes de commerce équitable se complètent plus qu'elles ne s'excluent. En clair, les dérives du commerce équitable relevées par Jacquiau (2006) sont bien une limite forte au CE constructiviste : les acteurs du CE ont besoin d'une régulation publique pour clarifier le secteur et le rendre plus transparent et lisible envers les consommateurs. L'intervention publique pourrait envisager de créer une procédure de reconnaissance publique, sur le modèle du droit du travail, des organisations habilitées à négocier et mettre en œuvre des cahiers des charges CE, de manière à permettre au producteur comme au consommateur une dynamique de progrès social sans attendre d'être au niveau de qualité visée, puisqu'il s'attaque par définition à des situations par définition non satisfaisantes sur le plan des normes sociales.

## **La loi française sur le commerce équitable**

Cette intervention des pouvoirs publics a déjà plus ou moins eu lieu à travers la loi proposée par le ministre de l'industrie et du commerce Renaud Dutreil et votée par les députés français sur le Commerce Equitable. Les principaux reproches concernent l'article 60 de la loi française du 2 Août 2005 définissant le Commerce Equitable comme s'appliquant aux Echanges Nord-Sud. De nombreuses associations de CE autres que Max Havelaar se sont élevées contre cette loi pour protester contre cette définition du commerce équitable qui ignore les négociations jusqu'alors menées au sein de l'AFNOR sur le commerce équitable. La définition retenue par le ministre réduit la portée du commerce équitable aux échanges Nord Sud et ne s'applique pas aux conditions de travail des fournisseurs de la grande distribution dans les pays du Nord et empêche d'appliquer les critères d'équité dans les échanges dans les relations Nord-Nord qui en auraient pourtant bien besoin (les ONG ciblent la pression que la grande distribution fait subir à ces fournisseurs).

Cette loi en limitant le commerce équitable aux échanges Nord Sud vise à assurer une rémunération prétendument décente à seulement quelques petits producteurs du Sud privilégiés ignore l'étendue du problème et le fait que les conditions de travail concernent potentiellement tous les travailleurs.

### **Le Parlement Européen**

*Adoption par le Parlement européen, le 6 juillet 2006.* Le Parlement invite la Commission à publier une recommandation concernant le commerce équitable, reconnaissant qu'un acte législatif non contraignant est la forme appropriée et ne comporterait pas le risque d'une réglementation excessive. Le Parlement souligne que la partie la plus significative de l'augmentation des ventes de commerce équitable concerne les produits étiquetés et que ces initiatives d'étiquetage se sont développées dans la plupart des pays européens. Il invite la Commission à entreprendre une étude examinant dans quelle mesure le commerce équitable pourrait devenir un modèle pour la politique commerciale durable, capable de stimuler le commerce nord-sud, et identifiant les obstacles aux échanges ayant une incidence sérieuse sur les plus défavorisés. Il invite la Commission et les États membres à prendre des mesures appropriées visant à assurer que les consommateurs ont accès à toutes les informations qu'ils exigent afin d'opérer des choix éclairés. Il invite également la Commission à supporter le label du commerce équitable en soutenant la mise en place de critères clairs et largement applicables, au regard desquels les systèmes d'assurance du consommateur peuvent être évalués, renforçant la confiance des consommateurs dans ces systèmes et consolidant les secteurs des produits de commerce équitable. Le Parlement invite également la Commission à développer une politique cohérente pour la promotion et la protection des producteurs

petits et marginalisés.

La Commission européenne par le biais du Commissaire Européen en charge du commerce Peter Mandelson, a réagi à cette résolution du Parlement Européen.

Les réactions du Commissaire Européen (Peter Mandelson) la ont été vivement critiquées par l'ensemble des ONG de développement (au premier rang duquel OXFAM) qui voient dans le commerce équitable tel qu'ils se développe aujourd'hui une vitrine sociale et environnemental masquant une politique d'échange commerciaux très agressifs d'inspiration néolibérale dans la droite lignée de celle pratiquée par les Etats Unis, où les accords bilatéraux entre UE et pays se multiplient au détriment d'accords multilatéraux dans le cadre de l'OMC réputés plus favorables aux pays les plus pauvres.

Au-delà des limites du commerce équitable ?

En fait le commerce Equitable est une thématique fort complexe puisqu'elle concerne dans sa définition la plus large l'équité de l'ensemble des rapports commerciaux mondiaux. La dimension la plus visible du commerce équitable concerne les conditions d'échange entre les pays du nord et les pays du Sud, reprenant ici une vision Tiers-mondiste assez ancienne de l'inégalité structurelle des échanges mondiaux.

Cette thématique du commerce équitable concerne potentiellement une multitude d'acteurs tout au long de la chaîne des échanges. Pour prendre l'exemple de la filière du textile les acteurs concernés vont du producteurs de fibre (mais il est encore possible de remonter aux semenciers qui vendent les graines à ce producteurs, régulièrement dénoncés par les ONG) en remontant toute la filière de la filature, de l'ennoblissement, du tissage et de la confection. Il est aussi possible, comme le revendiquent différents acteurs d'y inclure les conditions de travail des personnes concernés par ces échanges des pays du Nord : transporteur routiers, salariés de la grande distribution etc.... aux conditions de travail critiquables (Dubet, 2006, Dejours, 2006).

Face à cette problématique englobant potentiellement l'ensemble des activités de la planète, il est nécessaire de faire des choix, forcément arbitraires mais que certains acteurs tentent de justifier.

Sans l'avoir théorisé, les différents acteurs de Yamana partagent ce constat car ils se sont frottés aux limites concrètes du CE sur le terrain lors de leur première expérience dans le commerce équitable du tapis d'orient.

## **Annexes 14 : MVD et audit. (Document interne de travail de Yamana)**

### **MVD et audits : le système de vérification de FC, couplé à l'accompagnement**

Suite aux discussions à peine amorcées durant notre séminaire en Ardèche, où nous nous en sommes tenus à la nécessité de passer au plus vite à la mise en place du MVD, venons-en à quoi, pour quoi et comment.

#### **1- Commençons par les objectifs : le "pour quoi" ?**

Je suis désolé de revenir à nos sources historiques de notre approche MVD, mais je pense que c'est nécessaire pour nous assurer de la cohérence de la démarche de Yamana. Ca pourrait même s'avérer utile dans notre communication envers nos interlocuteurs extérieurs par qui nous avons été identifiés comme porteurs du label STEP. Rappelons-nous que le terme MVD était déjà présent dans le lexique STEP (au moins sur les cartes de visites de certains des coordinateurs locaux). Mais justement, nous reprochions à STEP de ne pas vraiment concrétiser ce que signifiait ce terme.

1°- Leur vision de développement ne nous semblait pas assez cohérente. Les complémentaires d'éducation, de santé, n'étaient pas assez intégrées : elles n'étaient pas suffisamment envisagées sous l'angle de leur complémentarité, ni de leur durabilité (par exemple on mettait en place des formations professionnelles sans s'assurer soit que les producteurs adhèreraient à la démarche en donnant du travail dans des conditions acceptables aux personnes formées, soit que les femmes stagiaires seraient en mesure de gérer ensuite leur activité elles-mêmes).

2°- En lien avec cette première faiblesse, une seconde, fondamentale : l'intérêt des producteurs était trop peu, voire pas du tout, pris en compte. Le fait de refuser de leur attribuer également le label, ne leur donnait aucune raison d'entrer dans la démarche. Quand de surcroît la part de marché que représente leur client labellisé n'est pas significative, ils préfèrent le perdre que de modifier leur mode de fonctionnement, sans retour sur investissement. C'est tellement évident. C'est ce à quoi nous avons voulu essayer de remédier avec notre projet en Afghanistan ; mais la moindre des choses était que STEP soit facilitateur et encourage (voire pousse) "ses" importateurs à jouer le jeu. Malheureusement ils se sont défilés en cours de route et n'ont à ce jour même pas donné suite à leur demande d'assurer le monitoring de la filière de production des tapis ensuite transférés, parfois finis, et exportés du Pakistan. Pire, le seul commerçant qui ait répondu à notre invitation à se fournir directement auprès des producteurs afghans a fait comme la SNCF lors de son appel d'offre : il a essayé d'obtenir les mêmes tapis moins chers qu'il les achetait au Pakistan. Ce qui nous amène à nous demander actuellement quelle est la fiabilité et la crédibilité de leur label, à moins que STEP ne réagisse positivement... Eric est en train de voir cette question avec eux.

Ici intervient le scoop d'Eric ! Je ne vois vraiment pas où va STEP... Ou plutôt je crains de trop bien le voir.

Donc, forts de nos expériences passées, nous souhaitons parvenir dans FC à concrétiser les objectifs suivants :

**1.1- Faire en sorte que l'engagement du progrès RSE de l'entreprise membre se transmette tout au long de leur filière comme un atout pour les fournisseurs et sous-traitants en amont, et non comme une charge ou un handicap supplémentaire.**

Ce point est très important car c'est un premier point de différenciation à réaliser, par rapport aux audits classiques. En effet, selon l'étude menée par la Fondation des Droits de l'Homme au Travail Mise en place des Codes de Conduite et des Monitorings au niveau de la filière de l'industrie de l'habillement, (Février 2005), les reproches les plus fréquents faits par les fournisseurs sont (voir traduction résumée de Gilles) :

<b>Analyse de la FDHT</b>	<b>Réponse apportée par le système FC</b>
le sentiment d'être humilié, colonisés, fatigués par la multiplicité et répétitivité des audits,	L'objectif du MVD est de faire des entreprises de la filière des partenaires bénéficiaires du processus.
les auditeurs se comportent en policiers à la recherche de fautes, plutôt qu'ils n'aident à améliorer les choses,	Donc il sera de notre rôle de veiller à ce que ni les accompagnateurs (moniteurs) locaux, ni les intervenants des audits techniques ponctuels, n'aient une telle attitude. L'accompagnement pour améliorer les performances RSE des entreprises et réaliser la synergie avec les autres parties prenantes du DD est le fondement du MVD.
ils ne prennent pas en compte le contexte local,	C'est la raisons d'être de la mise en place des CCVV locaux.
les plans d'actions imposés par différents acheteurs sont parfois incohérents / incompatibles entre eux,	C'est ce que notre approche globale de filière permettra d'éviter, car non seulement le recours à des audits ponctuels décidés unilatéralement peut conduire à une telle aberration, mais nous savons qu'il induit des effets secondaires sur l'amont et la périphérie non audités de la filière.
la répétition des audits (jusqu'à 56 par an <sup>370</sup> !) et les actions correctives leur fait perdre de 13 à 17% de leurs profits,	Idem.
si les acheteurs sont stricts sur les conditions de travail, ce sont également eux qui écrasent les prix, imposent des délais de production intenable, et parfois, pour couronner le tout, finissent par annuler les commandes !	Or même la SA 8000 n'en tient pas vraiment compte. C'est l'objet de la notion de coresponsabilité et de trans-responsabilité dont nous tenons compte dans la méthodologie de notre système de critères.  C'est un des arguments majeurs qui devrait nous permettre de convaincre les fournisseurs d'adhérer à la démarche, alors que les entreprises clientes elles-mêmes risquent d'avoir du mal à y parvenir sans nous.

<sup>370</sup> Selon le STCI, Conférence/Atelier International sur la Reconnaissance Mutuelle & l'Harmonisation des Exigences (Requirements) dans l'Industrie Textile & Habillement, Bruxelles, 1<sup>er</sup> décembre 2004

de plus, ce n'est pas parce que le fournisseur va procéder à des améliorations et investir dans ce but, qu'il est assuré d'obtenir des commandes.	<p>2 arguments à l'avantage de FC :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nous allons lutter contre le zapping des fournisseurs par les acheteurs,</li> <li>- si les fournisseurs ne subissent plus des audits mais deviennent « certifiées FC », ce sera un avantage considérable pour leur positionnement à l'international, non seulement à l'égard de leur client FC actuel, mais aussi pour en trouver plus facilement d'autres. D'où un recul possible de leur vulnérabilité par rapport à leurs clients actuels.</li> </ul>
---	---

**1.2- Aider les entreprises à doter leur politique DD et leur stratégie RSE d'une pertinence, d'une cohérence globale et d'une dynamique réaliste de progrès, par rapport aux enjeux réels de DD. Assurer l'acceptabilité du système.**

C'est un des rôles du CCVV et de la coordination de Yamana. C'est ce qui doit permettre de dépasser les points suivants relevés par l'étude de la FDHT en ce qui concerne les audits sociaux (récriminations des entreprises commanditaires des audits) :

Analyse de la FDHT	Réponse apportée par le système FC
Des contradictions apparaissent entre les audits de seconde partie et de tierce partie <sup>371</sup> sur un même site.	Ce problème devrait être en grande partie résolu par le monitoring, lui-même basé sur une relation de confiance et l'accompagnement, et relayé par la concertation entre acheteur et fournisseur. La tierce partie que constituera la structure d'accompagnement, ainsi que le CCVV, devraient permettre de dépasser des points de tension, de contradiction voire de blocage entre acheteur et fournisseur.
Les auditeurs de tierce partie identifient moins de non conformités que les auditeurs internes...	Idem. Devrait disparaître grâce au suivi en continu.
La liberté d'association est interprétée différemment selon les auditeurs et les entreprises multinationales (EMN) n'ont pas confiance dans la définition qui en est donnée par les ONG.	D'où la nécessité de réunir les PPtes du DD au sein de comités CCVV locaux, afin de retenir des définitions et des références consensuelles, dont les éventuelles particularités locales puissent être acceptées et intégrées par le CCVV France (pour le moment) dont dépend l'entreprise cliente.
Le choix des auditeurs se fait sur recommandation de confrères et non en fonction de leurs méthodes d'audit.	Voir ci-dessous la place et les modalités de l'audit dans le système FC.

<sup>371</sup> **Audit de 1<sup>ère</sup> partie** : l'entreprise s'évalue elle-même. Il ne constitue pas une certification.

**Audit de 2<sup>e</sup> partie** : l'entreprise est évaluée par un de ses acheteurs sur la norme choisie par celui-ci. Il ne constitue pas une certification.

**Audit de Tierce partie** : l'entreprise est volontairement évaluée sur les critères d'une norme particulière par un organisme extérieur indépendant qui n'est ni acheteur direct, ni un fournisseur, ni un consultant. L'auditeur doit être lui-même certifié en ce qui concerne la norme sur laquelle porte l'audit. Un certificat est délivré à l'entreprise considérée conforme.

Le mode d'accréditation des moniteurs n'est pas clair.	A terme, FC devrait jouer le rôle d'un organisme prescripteur de type ISO ou SAI, dont le système est équivalent à un référentiel normatif fonctionnant sur un mode différent adapté aux spécificités DD. Mais c'est le gestionnaire du système FC (en l'occurrence YAMANA) qui devrait devenir accréditeuse des "moniteurs" et accompagnateurs FC en France et dans le monde. Il lui incombe également de préciser la place et les modalités de recours à des audits (essentiellement de conformité technique par rapport à des critères impératifs ou d'évaluation de réalisation de plans d'objectifs)
Les auditeurs décrivent les problèmes rencontrés mais n'essaient pas d'en identifier les causes (insuffisance d'analyse).	Ce sera le rôle des structures d'accompagnement assurant le monitoring. Les analyses et les problèmes rencontrés qui ne peuvent être résolus de façon autonome par les entreprises seules seront soumis aux experts des CCVV en vue de mettre en place les soutiens de leur part, voire les synergies nécessaires entre PPtes du DD.
Ils ne font pas toujours la distinction entre des informations déjà anciennes ayant trait à des pratiques passées d'informations actuelles qui pourraient mettre en évidence le progrès accompli (insuffisance de vision dynamique).	Idem.
Manque de perspective en ce qui concerne les données collectées et important manque d'analyse des données.	Idem.
Les entreprises perdent beaucoup de temps à essayer de comprendre et de mettre en perspective les rapports d'audit car elles ne disposent pas d'information sur le contexte et sur la méthodologie d'audit employée.	Idem
Les auditeurs devraient savoir faire preuve de capacité à douter et non d'hostilité.	La relation de confiance liée à l'accompagnement au bénéfice des entreprises de la filière doit permettre de dépasser cette problématique.



### 1.3- Homogénéiser les procédures de vérification pour remédier aux écarts rencontrés du fait des différences de procédures d'audit.

a) Le pré-audit :

Analyse de la FDHT	Réponse apportée par le système FC
SAI, FLA et quelques autres prescrivent la consultation des ONG dans le processus de collecte d'information avant la conduite de l'audit afin d'identifier les risques potentiels, les conflits passés ou présents et la façon dont les autorités concernées et la direction de l'entreprise se sont comportées envers elles. Mais les cabinets d'audit privés ne comprennent pas toujours l'importance de cette consultation et, de plus, n'en tiennent pas nécessairement compte dans leur rapport final. Donc certains auditeurs privés rencontrent les ONG locales au préalable, d'autres pas.	FC bénéficie d'une relation sur le long terme avec les ONG locales, partenaires à la fois de l'état des lieux, du suivi et de l'évaluation (MVD).
Les ONG se plaignent que les renseignements fournis par elles servent à des structures à but lucratifs (cabinets d'audit) alors qu'elles même n'ont aucun retour sur les résultats de l'audit.	Avec FC elles deviennent donc partenaires à part entière.
Les cabinets privés internationaux limitent généralement leur contact avec le siège des ONG, rarement avec leurs antennes de terrain.	Se limiter au contact avec le siège ne permet pas de bénéficier de la pertinence d'information et d'action correspondant à la situation du terrain.  Entretenir AUSSI une relation au niveau des sièges nationaux (y compris en France) permet une plus grande concertation pour une action internationale concertée.  Mais en pratique, la participation des ONG internationale au CCVV France ne prend tout son sens qu'après une collaboration de terrain montrant tout l'intérêt d'un partenariat entre FC et cette ONG.
Le temps de préparation de l'audit (étude de la réglementation locale et du code de conduite, étude sur la ratification des normes de l'OIT) est apparu dans cette étude de 12% pour les cabinets privés, contre 6% pour les ONG, sans doute du fait que ces dernières entretiennent un contact plus régulier avec les personnes et organisations locales et ont une meilleure connaissance du terrain. Comme ce temps n'est pas facturé à part, les cabinets privés le réduisent et l'audit est souvent mal préparé.	Un partenariat en continu dispensera de ce type de préparation et permettra d'inscrire tout audit technique ponctuel dans le cours du progrès géré par la politique RSE des entreprises.

b) Méthodologie de l'audit (globalement identique quels que soient les auditeurs)

Analyse de la FDHT	Réponse apportée par le système FC
<p>Réunion initiale avec l'encadrement de l'usine :</p> <p>Présentation de l'équipe et de la méthodologie et demande de mettre à disposition un local pour l'interview individuelle des travailleurs. La direction générale est plus ouverte aux audits de 1<sup>ère</sup> ou 2<sup>e</sup></p>	<p>Ces procédures ponctuelles n'auront plus lieu d'être dans le cadre du monitoring.</p> <p>Elles seront très allégées en cas d'audits techniques ponctuels, puisque que ceux-ci seront intégrés à l'accompagnement via le MVD.</p>
<p>Inspection Hygiène &amp; Sécurité :</p> <p>Elle est assurée généralement par des auditeurs très à l'aise parce que très spécialisés, mais qui travaillent séparément des autres auditeurs jusqu'à l'élaboration du rapport final. Donc le lien n'est pas fait entre les accidents et leurs causes éventuelles en lien avec une durée de travail excessive ou des pratiques de harcèlement.</p>	<p>L'H&amp;S pourra être gérée par le MVD. En cas de problème spécifique (soupçon d'existence d'une maladie professionnelle, ou d'un risque spécifique non prévu par la réglementation), le CCVV pourra prescrire à une expertise. Ses conclusions pourront donner lieu à une formation complémentaire des "moniteurs" MVD afin de perfectionner leur capacité de veille et d'accompagnement.</p>
<p>Les interviews de travailleurs :</p> <p>Durent de 10 à 20 minutes avec chaque travailleur rencontré, pendant lesquelles l'auditeur doit déjà expliquer le déroulement de l'audit et poser les questions en lien avec les clauses des Codes de Conduites. Or les questions très sensibles de harcèlement, de discrimination ou de liberté d'association requièrent une recherche additionnelle d'informations, ce que les auditeurs ne font jamais. Dans ce cas, il est difficile de susciter la confiance des travailleurs interviewés. De plus, le temps demandé aux travailleurs par ces interviews peut les pénaliser financièrement en cas de paiement en fonction des quantités produites. Les EMN disent recueillir davantage d'informations des travailleurs lorsqu'ils sont interviewés par des ONG. Pourtant les auditeurs ONG suivis dans le cadre de l'étude n'ont pas de compétences particulières, mais ils s'estiment très concernés par cette partie de leur mission et consacrent plus de temps aux interviews que ceux des cabinets privés.</p> <p>Dans quelques cas, des interviews complémentaires sont menées à l'extérieur du site de production, la plupart du temps par les ONG. L'emploi du temps des cabinets privés étant limité à la fois par la durée facturée et par le respect du temps de travail des auditeurs.</p>	<p>FC présente le même potentiel à l'égard du suivi social que pour l'H&amp;S. Du fait que les ONG et plus généralement la société civile locale sont à la fois parties prenantes externes et partenaires du MVD, l'état des lieux permanent présentera une fiabilité bien supérieure.</p> <p>De plus, l'analyse des situations rencontrées et de leur évolution permettra aux entreprises de la filière (fournisseurs et clients) une pertinence très supérieure en matière de plans d'objectifs, et une bien plus grande efficacité en termes d'impact.</p> <p>Le MVD est non seulement en mesure de connaître les conditions de vie des travailleurs de l'entreprise monitorée ainsi que des travailleurs à domicile (secteur informel), mais notre savoir-faire dans ce domaine nous permet de procéder à de véritables</p>

	analyses d'impact sur la durée (suivi familial), en synergie avec les ONG locales.
<p>Confidentialité de l'interview des travailleurs :</p> <p>Durant la rencontre de clôture avec la direction, il a été constaté que certains auditeurs ont mentionné le nombre de travailleurs qui se sont plaint sur des points spécifiques, ce qui revenait à révéler leur identité...</p>	<p>Cf. ci-dessus.</p> <p>Le fait que le monitoring soit assuré par des personnes vivant dans la même zone géographique devrait les amener à plus de responsabilité dans leur pratique. En contrepartie, nous devons intégrer un mode de prévention / contrôle du risque de collusion et/ou de corruption.</p>
<p>Questionnaires et évaluation de risque :</p> <p>soit spécifique du Code de Conduite de la EMN et fourni par elle, soit un questionnaire minimal commun à la plupart des EMN. Mais même lorsque des informations concernant des risques potentiels sont fournies aux auditeurs, elles ne sont pas intégrées aux questionnaires pour l'audit...</p>	<p>Tout l'intérêt de l'élaboration d'un CDC local cohérent par rapport à FC, est de dépasser ce type de limites.</p>
<p>Neutralité et déontologie des auditeurs :</p> <p>Manque de neutralité de la part de certains auditeurs : les ONG reconnaissent leur tendance à prendre fait et cause pour les travailleurs mais disent demeurer impartiales pendant les interviews.</p>	<p>FC devra y veiller également, afin que le MVD soit l'expression d'un partenariat multi parties prenantes (dans le sens du CCVV) et n'aboutissent jamais à des conflits ouverts entre elles, notamment entre les entreprises et la société civile.</p>
<p>Interview de la direction :</p> <p>Aucun des auditeurs suivis n'ont posé de question au directeur général sur sa stratégie, sa politique, ses objectifs, ses réussites et ses problèmes. Particulièrement en Asie, la direction générale n'est pas interrogée séparément et l'encadrement intermédiaire est rarement interviewé. Le département RH est également négligé.</p>	<p>Hors sujet dans le cas de FC, si la mise en place du MVD est réussie.</p>
<p>Revue documentaire :</p> <p>Méthode commune à tous sur site. Les EMN ne précisent pas toujours à quels documents elles souhaitent avoir accès. Mais les auditeurs contrôlent systématiquement les registres de salaires, les cartes de pointage/horaires de travail, et les dossiers du personnel. Dans 80% des cas, ce contrôle a lieu hors du bureau des RH, sans interview des représentants des RH. 70% des auditeurs eux-mêmes interviewés ignorent où se trouve ce bureau des RH sur le site audité... (aussi bien en Asie qu'en Amérique Latine)</p> <p>Ils analysent rarement les mesures disciplinaires (y compris les licenciements), les demandes d'avancement, etc. par rapport aux risques qu'ils puissent avoir un impact sur la conformité au Code de Conduite.</p> <p>Les auditeurs ne consacrent que 10% de leur temps à cette revue documentaire, selon eux par manque de temps. Déjà la moitié de leur temps est consacrée à remplir des tableaux de chiffres (contrôle de registres</p>	<p>L'équipe devra avoir également cette compétence. Seules les questions très spécialisées conduiront à missionner des experts dans le cadre d'audits ponctuels, même éventuellement au stade de l'analyse des documents de l'entreprise (par exemple en ce qui concerne les montages financiers et structures de groupes –participation au capital / filiales, etc.-)</p> <p>Le MVD doit s'avérer beaucoup plus performant. Dans le cadre d'une relation en continue avec des représentants de son environnement social, une</p>

<p>de paie par exemple).</p> <p>En Chine, en Indonésie et au Vietnam, la plupart des registres de paie sont falsifiés... et les auditeurs sont frustrés de ne pas pouvoir découvrir en quoi à travers l'interview des travailleurs, car ces derniers ont été "coachés" par la direction...</p>	<p>entreprise ne peut dissimuler durablement de telles dérives.</p> <p>Ce temps sera épargné par le MVD, d'où une économie financière proportionnelle.</p> <p>Cet écueil peut être dépassé par le suivi en continu et par un enracinement du partenaire associatif dans l'environnement sociétal de l'entreprise. Mais lorsque le système économique est délibérément construit sur l'exploitation humaine et la dissimulation érigés en système, le MVD pourra certes les mettre en évidence, mais certainement pas y remédier. D'ailleurs, il est tout à fait prévisible que dans un tel contexte, nous ne serons pas autorisés à mettre en place les éléments nécessaires du dispositif MVD...</p>
<p>Recoupement des informations :</p> <p>C'est un des aspects les plus critiquables et le plus sujet à réclamations de la part des EMN. Pour tenter d'y remédier, une des organisations a développé un outil pour encourager les auditeurs à procéder à ce contrôle croisé. Mais l'équipe d'audit concernée s'est déjà plainte que ça représentait un travail administratif supplémentaire et donc ne l'utilisait pas comme demandé.</p> <p>C'est encore plus difficile à mettre en place pour les ONG, du fait du plus grand nombre de personnes intervenant dans la conduite de l'audit.</p>	<p>Une des fonctions du monitoring consiste à assurer une continuité de l'observation de l'activité économique et de ses impacts. La pertinence de l'analyse RSE et DD en dépend. De cette manière, les entreprises elles-mêmes y gagneront en visibilité et en compréhension de leur impact DD via leur politique RSE.</p> <p>De même, lorsqu'un audit technique sera missionné, il le sera forcément dans le contexte logique de la politique de progrès RSE de la filière (et non seulement de l'entreprise qui le missionne), grâce à l'analyse systémique de filière dont le programme FC a la charge.</p>
<p>A la fin de l'audit, les auditeurs passent environ 2 heures pour recouper les informations. Lors de la réunion de clôture, la direction pose des questions et clarifient quelques points, mais ces commentaires sont rarement intégrés au rapport final.</p>	<p>Dans le cas du MVD, les auditeurs pourront recouper leurs informations avec les moniteurs (référents monitoring) les plus compétents dans le domaine sur lequel porte l'audit, en concertation avec le responsable MVD local qui assure la cohérence de l'ensemble du MVD.</p>
<p>Le rapport d'audit et la qualité de l'audit:</p> <p>les codes de conduite spécifiques couvrent une gamme de critères très vaste, des plus mineurs aux plus fondamentaux. La vérification de conformité débouche sur une liste qui ne restitue pas de degré de priorité. La majorité des auditeurs ONG ajoutent leur propre rapport d'audit à l'outil d'audit initial.</p>	<p>Les finalités de développement intégré du MVD permettent de guider les plans d'objectifs pour une démarche de progrès des entreprises. De ce fait, une hiérarchisation des objectifs et des priorités doit avoir été effectuée en amont de l'audit, de manière à ce que les vérifications de conformité s'inscrivent dans des cadres pré-hiérarchisés. Par exemple, de manière transversale, les questions S, S, E &amp; E relatives à des critères impératifs peuvent être posées dans un cadre différent de celles relatives à des critères de progrès, et donc faire l'objet d'une pondération traduisant ce degré de priorité.</p>

	<p>Par exemple, en matière de travail des enfants, une situation abusive interdite dans le cadre des Conventions de l'OIT ne sera pas rendue dans le même cadre qu'une non-conformité par rapport à une simple Recommandation de l'OIT. La première donnera lieu à action immédiate. La seconde sera prise en compte par le plan d'objectif pour atteindre au moins le niveau d'exigence d'une Recommandation.</p> <p>Enfin, il semble évident que les manques de l'audit reposent sur un paradoxe fondamental. L'entreprise n'est pas spécialiste des questions de développement durable et n'est de ce fait pas en mesure de maîtriser seule les tenants et les aboutissants de son activité dans ce domaine. Elle ne peut au mieux que prendre une part active dans la mise en œuvre de recommandations faisant suite à un diagnostic adapté à son « état » RSE.</p> <p>Or le cabinet d'audit classique n'est pas non plus un spécialiste de développement socioéconomique en mesure d'en intégrer tous les aspects. Dans le cadre d'un audit de certification, il ne peut au mieux que restituer à l'entreprise un ensemble de symptômes. Il n'est ni apte, ni habilité (code de déontologie des auditeurs) à pratiquer un diagnostic holistique, le seul pourtant qui aurait un sens.</p> <p>Dans le cadre de FC, les experts du comité de pilotage du CCVV ont cette compétence de diagnostic, et une partie d'entre eux sont même en mesure de participer au traitement (pouvoirs publics, ONG) et d'alléger ainsi la charge RSE de l'entreprise.</p>
<p>Certaines des parties prenantes prépondérantes internes à l'entreprise sont ignorées, notamment les cadres moyens, les contremaîtres et le bureau du personnel.</p>	<p>Sans commentaire. Le facteur coût/temps constitue certainement un handicap majeur du tout audit.</p>

<p>Le guide destiné aux auditeurs et même le rapport d'audit emploient souvent des termes subjectifs ou dont la signification est variable ; ce qui amène le client à contester les résultats des audits de tierce-partie. Ceci, ajouté au manque de preuves pour étayer certaines conclusions, conduit les clients à déclarer qu'on lui a fait perdre son temps et son énergie.</p>	<p>Outre le défaut de préparation ou de pertinence des outils d'audits, et les problèmes rencontrés dans le choix ponctuel d'auditeurs, une étape semble manquer : une restitution interactive des résultats de l'audit au commanditaire. Celui-ci devrait pouvoir être représenté d'une manière ou d'une autre afin de poser à l'équipe qui a mené l'audit (ou à son représentant) toute question concernant le sens réel du rapport.</p> <p>Dans le cas de FC, c'est le rôle de l'équipe MVD de garantir une veille et de s'assurer de la clarté et de la fiabilité des rapports d'audits. Elle doit donc être en mesure de restituer à tout moment à ses interlocuteurs concernés (CCVV, entreprise auditée, entreprise commanditaire) toute information conditionnant le sens des observations et des conclusions d'un rapport d'audit. Plus encore, elle doit être en mesure de situer le rapport d'audit dans le cadre du diagnostic RSE global des entreprises concernées.</p>
<p>Les auditeurs quant à eux expriment leur frustration lorsqu'ils ont affaire à un langage qu'ils ne maîtrisent pas toujours et dont ils interprètent la signification de manière vague pour ne pas créer de malentendus.</p>	<p>La mention de l'incompréhension par les auditeurs soit des outils d'audits, soit même des travailleurs (immigration diversifiée), pourrait également être prévenue grâce à un échange préalable avec l'équipe MVD :</p> <p>formation aux outils de l'audit si nécessaire, quoique ce cas de figure ne devrait ne pas concerner le type d'audits techniques articulés avec le MVD,</p> <p>connaissance préalable des nationalités ou ethnies présentes sur les sites.</p>
<p>La plupart des clients sont plus indulgents envers les auditeurs internes qu'ils estiment traiter les questions bien plus en profondeur ; mais cela ne résout pas les écarts d'interprétation présents dans tous les cas de figure. Et même les auditeurs internes sont parfois amenés à attribuer des notes à une usine, sans élément de comparaison, et de façon subjective.</p>	<p>A ce niveau aussi, la démarche systémique de FC présente plusieurs avantages :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la confiance s'établit sur la durée du fait d'une relation de partenariat aussi bien avec les entreprises locales de la filière, qu'avec ses parties prenantes locales, internes et externes, et avec la population locale. D'où un risque limité d'écarts d'interprétation ;</li> <li>- les échanges internationaux FC via les CCVV et les équipes MVD sont une condition essentielle de comparaison des situations RSE d'une entreprise à l'autre, d'un site à l'autre, d'un pays à l'autre.</li> </ul>
<p>Qu'il s'agisse de cabinets privés ou d'ONG, leurs rapports montrent clairement que leur travail se limite à lister les problèmes, et non à les creuser ou à les analyser.</p>	<p>Voir plus haut le premier point concernant le rapport d'audit et la qualité de l'audit.</p>

<p>Leurs constats sont trop peu avérés par des preuves indéniables.</p>	<p>Un audit ponctuel très limité dans le temps, ne peut toujours réunir toutes les preuves nécessaires. En même temps, les auditeurs tentent de se couvrir en préférant signaler une anomalie sans en avoir la preuve formelle, plutôt que de ne pas la mentionner, au risque qu'elle débouche ultérieurement sur un problème grave.</p> <p>Souvent, les preuves s'établissent dans le temps, par recoupement de témoignages hors site, par exemple lors des visites familiales telles qu'elles sont intégrées aux procédures de MVD.</p>
<p>Il arrive même que des auditeurs créent des plans d'actions, sur la seule base de leurs constats (non confirmés par des preuves ni analysés quant aux causes des problèmes mentionnés)</p>	<p>D'où les risques inhérents à cette confusion des genres. Les rôles spécifiques attribués aux entreprises elles-mêmes, à leurs référents FC, aux parties prenantes membres des CCVV, aux moniteurs MVD et aux auditeurs, doivent permettre de remédier à cette confusion.</p>
<p>Selon les clients, les ONG fournissent davantage d'informations recueillies durant les interviews de travailleurs, mais sans plus de vérification ou de recoupements.</p>	<p>En fait, même lorsque les audits sont pratiqués par des ONG, ils correspondent toujours à un mode ponctuel, limité dans le temps.</p>
<p>Les rapports d'audit fournissent une image instantanée, mais ne restituent pas la tendance d'évolution de l'entreprise.</p>	<p>C'est bien là tout le propos...</p>
<p>L'insuffisance de hiérarchisation des priorités et d'analyse des causes sous-jacentes des problèmes mentionnés, l'efficacité des plans d'action est limitée. Les clients s'efforcent de traiter les symptômes et non les causes à la racine. Ils ne prennent pas en compte d'autres facteurs impactant les bonnes performances économiques, telles que la production et la qualité.</p>	<p>Tout le système développé par Yamana va dans le sens de ces prises en compte. Par exemple, le fait de constituer un comité composé de représentants du secteur économique (groupe pilote) a pour objectifs d'analyser les spécificités du secteur économique en un lieu donné :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ses performances et sa viabilité économiques,</li> <li>son état général sur le plan de sa RS,</li> <li>donc à la fois sa capacité et son intérêt d'améliorer sa qualité RSE,</li> <li>éventuellement la mise au point de plans d'objectifs sectoriels susceptibles d'être soumis à des bailleurs de fonds nationaux ou internationaux.</li> </ul> <p>Ensuite, le suivi individuel des entreprises de la filière, en continu et en concertation avec le CCVV, permet de libérer l'entreprise de la pression unilatérale de son client commanditaire de l'audit. Etc.</p>

### c) Les auditeurs :

<p>Les équipes :</p> <p>L'audit repose sur l'équipe. Il est impératif que :</p> <p>la répartition des compétences au sein de l'équipe et la complémentarité de ses membres soient optimales, les membres de l'équipe parlent la même langue (ce n'est pas toujours le cas),</p> <p>le nombre d'auditeurs soit adapté à la taille du site à auditer (de 1 à 10 dans les équipes suivies par l'enquête).</p> <p>Les équipes "cabinets privés" sont plus réduites que celles des ONG. Elles comptent généralement 1 spécialiste H&amp;S, un comptable ou juriste comme chef d'audit. Les interviews de travailleurs sont conduites par 2 auditeurs, dont une femme (soit auditeurs en titre du cabinet, soit collaborateurs locaux ponctuels). Les équipes locales, travaillant seulement localement, sont généralement plus réduites et couvrent tous les thèmes de l'audit.</p> <p>Les équipes ONG : soient auditeurs permanents, soit spécialistes recrutés ponctuellement par l'ONG, selon le besoin linguistique ou technique. La composition de l'équipe est à peu près la même que celle du cabinet privé, mais les ONG observées ont passé plus de temps sur site.</p>	<p>Une équipe MVD doit avoir les mêmes caractéristiques qualitatives.</p> <p>Quant à sa taille, elle doit être adaptée non pas à la taille d'une entreprise en particulier mais au nombre d'entreprises à monitorer sur le territoire relevant de sa compétence.</p> <p>Les procédures seront adaptées aux caractéristiques culturelles locales (respectueuses pour être respectables)</p>
<p>Profile des auditeurs et impact sur le résultat de l'audit :</p> <p>"cabinets privés" : Ingénieurs formés initialement aux normes ISO, puis à la SA8000. Ils sont plus à leur aise avec les questions d'H&amp;S que dans l'analyse des conditions de travail. Aucun n'avait d'expérience en Droits Humains Fondamentaux, syndicats et Ressources Humaines.</p>	<p>Les moniteurs MVD auront la charge de préparer les auditeurs à leur intervention, en fonction des objectifs de l'audit et du contexte.</p>
<p>"ONG" : les profils sont plutôt de type juristes, linguistes, marketing ou gestion. La plupart ont une expérience en matière de Droits Humains. Le quart a reçu une formation SA8000. Les ONG prétendent former leurs auditeurs elles-mêmes par défiance à l'égard des formations extérieures. Pourtant, aucun des auditeurs observés n'avait reçu la formation spécialisée décrite sur le site Web de l'ONG d'audit...</p>	<p>YAMANA aura la charge d'assurer la formation initiale et continue des équipes de monitoring.</p> <p>Un système décentralisé de formation et d'évaluation sera mis en place dans chaque pays où le monitoring sera implanté. Les supports de formation devront être adaptés à chaque zone géographique (langue, critères locaux, procédures validées en fonction des caractéristiques culturelles)</p>
<p>"Auditeurs internes" : proviennent d'horizons variés. Certains ont été formés à la SA8000, les autres ont été formés à leur spécialité en entreprise. Les EMN souhaitent de plus en plus disposer d'auditeurs ayant une expérience de type RH et autres afin d'obtenir des rapports d'audit cohérents au lieu d'une simple check-list d'inspection.</p>	<p>Nous pourrions proposer aux entreprises membres de former leurs auditeurs internes dans le cadre des formations des équipes MVD.</p>
<p>La formation des auditeurs, d'après les annonces des organisations auditrices</p> <p>La réalité observée sur le terrain est très différente de l'information publique des organisations auditrices.</p>	<p>Faire ce qu'on dit et dire ce qu'on fait...</p>



	Nous reprenons cette maxime à notre compte.
<p>Selon une étude de 2004 émanant des stakeholders en Europe et aux USA, l'auditeur idéal devrait d'abord avoir une compétence en Droits Humains et droit du travail, ainsi qu'en langues, conduite d'audits et analyse de l'information. De plus, il devrait avoir des connaissances en gestion, RH, contrôle, audit interne et institutions sociales. Il est demandé aux experts techniques d'être particulièrement avertis en matière d'éthique, gestion et analyse d'information, management, H&amp;S et langues.</p> <p>Les chefs d'audits doivent absolument connaître des Droits Humains, la méthodologie d'audit, les normes sociales, la gestion et les RH, l'audit interne et le contrôle, et la stratégie d'entreprise. En général, les auditeurs deviennent chefs d'équipe sur la base du nombre d'audits auxquels ils ont participé.</p>	<p>Il semblerait donc que les organisations productrices de Codes de Conduites et de systèmes de contrôle de conformité (étrangement dénommées ici stakeholders...) aient donné le jour à une nouvelle chimère : l'homo-auditus ! Si c'est sur lui que repose leur système, sa réalité pourrait prêter à quelque doute...</p> <p>En revanche, il est bien évident que cette somme de compétences est effectivement nécessaire, plus une rarement mentionnée, relative à la finalité qui devraient être celle de tout code de conduite : la compréhension des enjeux et des modalités de développement socioéconomique soutenable...</p> <p>D'où le système FC, basé sur les compétences d'experts dans tous ces domaines, et la légitimité de la validation des parties prenantes de DD (voir ci-dessous).</p>
<p>Selon les organisations auditrices, une insistance spéciale est mise sur tel ou tel aspect du profil des auditeurs. Mais ils sont toujours diplômés de l'enseignement supérieur.</p>	<p>Toutefois, il est important de ne pas sous-estimer les compétences et l'efficacité de personnes au profil académique plus modeste, appartenant aux communautés parties prenantes locales, qui peuvent s'avérer précieuses pour la mise en place ou l'évaluation d'actions de progrès.</p>

<p>Impact du profil des auditeurs sur les résultats de l'audit</p> <p>Les auditeurs ONG se concentrent davantage sur les interviews de travailleurs et sur la rédaction des rapports d'audit.</p> <p>Les auditeurs "cabinets privés" s'avèrent plus efficaces dans l'analyse des documents de l'entreprise.</p> <p>FLA fait remarquer que les rapports d'audits ne reflètent pas la réalité du terrain : sur 110 audits menés en Chine et au Vietnam, où la liberté d'association représente un point noir, 46% des non-conformités rapportés on trait à l'H&amp;S, contre seulement 4% en lien avec l'absence de liberté d'association... FLA travaille donc à la vérification de la qualité des audits et à l'amélioration des outils et à une limitation de la certification des auditeurs.</p> <p>SAI déclare procéder régulièrement sur le terrain à une évaluation des auditeurs SA8000.</p> <p>Ces évaluations ont mis en évidence la valeur ajoutée d'équipe d'audit de type multi-stakeholders (en fait, il faut comprendre communes à plusieurs organisations d'audit), auxquelles se joignent des experts en matière de Droits Humains.</p>	<p>Or les deux aspects sont indispensables. Cette distinction souligne ce qui nous semble être le plus judicieux : les audits doivent être réservés au niveau analytique le plus technique qui requière les compétences les plus spécialisées. En revanche, le monitoring a pour vocation de garantir la cohérence globale, comme précisé ci-dessous.</p> <p>La remarque très significative de FLA nous conforte dans notre position :</p> <p>ce n'est pas le nombre des audits, mais bien plutôt la continuité de l'observation qui permet une restitution fidèle à la réalité,</p> <p>si le contexte local ne permet pas d'assurer la mise en place de moyens d'observation fiables, alors il faut avoir le courage de renoncer à apporter des garanties qui n'en seraient pas, sur ces territoires. C'est certainement le meilleur service à rendre aux populations auxquelles sont destinées des systèmes prétendant contribuer à assurer que le secteur économique prend en compte leurs intérêts...</p>
<p>Difficultés majeures rencontrées par les auditeurs</p> <p>Manques dans la connaissance des instruments juridiques de base (la plupart ne connaissent pas les principales conventions de l'OIT)</p> <p>Problèmes liés à la langue de travail (par rapport aux questionnaires et outils d'audit, par exemple), Certains travailleurs sont immigrés et ne parlent pas la langue locale...</p> <p>Le manque de temps : c'est la plainte la plus fréquente...</p>	<p>Ces 3 derniers points ont été traités plus haut.</p>

Une comparaison entre cabinets privés et ONG a été basée sur le code de déontologie du CCIAS (Centre International de Certification des Auditeurs Spécialisés)

**d) Analyse de la durée et du coût et bilan résumé :**

- i. Le coût moyen d'un audit est de 4,226 USD par audit.
- ii. Une ONG passe 24 "man days" sur un audit à 175 USD/jour. Une firme privée y passe 8 "man days" à 550 USD/jour.
- iii. En fait le coût et la durée totale d'un audit sont les mêmes entre l'ONG et le cabinet, mais l'équipe envoyée par l'ONG est en général beaucoup plus importante.
- iv. Un grand nombre d'auditeurs ne favorise pas toujours une analyse optimale des données, ou les recoupements d'informations.
- v. De manière générale, le résultat des audits est une liste des problèmes, mais pas un vrai diagnostic des causes.

Il reste à FC à évaluer l'aspect financier de son système. Malheureusement, nous ne serons réellement fixés sur le coût final de FC qu'après plusieurs années de fonctionnement du MVD, qui permette d'optimiser les coûts par économies d'échelles :

- en obtenant le maximum de références d'entreprises par zone géographique,
- en intégrant les entreprises des filières des membres français de FC ainsi que d'autres entreprises locales, et les faisant contribuer financièrement,
- en développant le MVD pour d'autres filières que Textile / Habillement, sur les mêmes zones géographiques,
- nous pourrions aussi essayer de sous-traiter à certaines conditions pour d'autres référentiels (SAI, FLA, ETI) car je pense que nous allons très au-delà de leurs objectifs et, comme chacun sait, qui peut le plus, peut le moins... C'est déjà une de leurs orientations : ils se regroupent en ce qu'ils appellent initiatives *multistakeholders* (!!!) - voir ci-dessous- de manière à améliorer leur cohérence et alléger les contraintes que font peser les audits sur les fournisseurs (temps perdu et manque à gagner).

Mais pour pouvoir vendre FC dès à présent sans hypothéquer son avenir, nous devons procéder dès maintenant à son analyse financière prévisionnelle, incluant celle du MVD.

**e) Remarques finales : comment améliorer la conduite des audits sociaux?**

- i. Les initiatives *multipartites-prenantes* : pour remédier à la multiplication et l'hétérogénéité des codes de conduite. Une initiative pilote est menée en Turquie (la "joint initiative", voir <http://www.jo-in.org/pub/turkey.shtml>) avec ETI, CCC, SAI, WRC, FWF et FLA.
- ii. Plus de cohérence dans les attentes des entreprises donneuses d'ordre : par exemple elles mettent en œuvre des systèmes RSE en interne, mais n'encouragent pas leurs fournisseurs à le faire. Les fournisseurs réclament des audits qui soient

plus “coopératifs” et qui leur permettent d'améliorer leur gestion. Sinon, c'est tout simplement de l'argent et du temps perdu!

- iii. Apparemment, certaines grandes marques sont en train de réduire le nombre de leurs fournisseurs afin de pouvoir entamer des relations plus durables et plus suivies avec eux.

Cette tendance va plutôt dans notre sens. Si nous souhaitons relever le défi de la RSE à l'échelle de multinationales, nous devrions bientôt être en mesure de leur proposer nos services. Notre partenaire indien potentiel IRFT audite déjà LEVIS sur tous ses sites indiens.

## **2- Impact prévisible du MVD et du système FC sur la pratique de l'audit.**

### **Articulation des 2 pratiques**

#### **2.1- Limites et biais des référentiels et des pratiques des audits sociaux actuel ?**

Bien que les tendances d'une évolution des pratiques allant dans le sens de notre propre conception de la RSE semblent se confirmer, à l'heure actuelle, à notre connaissance aucun des référentiels normatifs sur lesquels portent les audits de conformité en cours ne recouvre l'ensemble du champ de la RSE et du Développement Durable. Par ailleurs, cette étude de la Fondation suisse des Droits de l'Homme au travail montre que les modalités actuelles de pratique des audits sociaux révèlent des biais inhérents à leur méthodologie.

D'où la nécessité d'adapter les conditions de pratique de l'audit aux objectifs de progrès de RSE (ce que la seule notion de conformité ne permet pas), d'en combiner certains volets, d'intégrer et articuler ce mode de vérification dans un dispositif continu associé aux actions locales de développement socioéconomique : c'est le rôle du monitoring tel que nous le concevons.

Par exemple, en ce qui concerne l'audit de conformité SA 8000 étant par définition ponctuel, devant être préparé par les auditeurs qui demandent préalablement à l'entreprise à auditer les informations et documents nécessaires à l'exécution de l'audit, faisant l'objet d'un rendez-vous avec la direction de l'entreprise pour pratiquer l'audit, il y a peu de chance de trouver des enfants travaillant sur le site le jour de l'audit !

Comment dans ces conditions proposer et mettre en place un plan d'objectif permettant de remédier à une situation que l'on ne parvient pas à analyser, voire même pas à constater ?

Pour autant, l'audit ne permet pas d'acquérir de certitude quant à la qualité RSE de l'entreprise auditée, en tout cas dans ce domaine.

En revanche, il est d'autres points sur lesquels un audit SA8000 nous semble beaucoup plus pertinent, comme l'Hygiène et la Sécurité. Il est en effet plus difficile pour une entreprise de dissimuler le cadre même de son activité, sauf de faire visiter un site vitrine où ne se déroule qu'une part très limitée de son activité comme cela arrive plus particulièrement dans certains pays.

Entreprise à froid, une démarche d'audit social peut être perçue par l'entreprise auditée comme un acte de défiance de la part de son client. Surtout dans un contexte où le décalage culturel conduit la plupart des entrepreneurs locaux à estimer que les occidentaux manquent de pertinence et donc de légitimité à l'égard des enjeux sociétaux de leur pays.

Il est donc essentiel d'établir avec les entreprises de la filière de l'entreprise membre une relation différente, qui leur permette de prendre part volontairement à la démarche de progrès RSE à laquelle le membre de FC s'est engagé en rejoignant le programme Fibre Citoyenne. Ce préalable est indispensable à la fiabilité ultérieure des vérifications et des évaluations RSE des producteurs / fournisseurs. Et leur intérêt à valoriser leur propre qualité RSE constituera le moteur de leur progrès RSE.

L'étude de la FDHT met surtout en évidence un paradoxe essentiel en matière de garantie RSE : avec le système classique « codes de conduite + audits de conformité » (appelons-le **CC/AC**), la finalité réelle est négligée, voire détournée.

En effet, si l'on s'accorde sur le fait que la finalité de la RSE est bien la recherche d'un impact positif de l'activité économique en termes de Développement Durable (ou *soutenable*), le grand absent du système CC/AC, c'est l'**expertise en développement durable** couplée à la politique RSE de l'entreprise et à l'évolution de ses pratiques.

Or une telle expertise ne peut reposer sur une seule personne : elle doit forcément faire appel à toutes les parties prenantes DD de l'entreprise (donc être multipartite), être systémique (apte à analyser une filière dans son ensemble) et dynamique pour répondre quasiment en temps réel à l'évolution des pratiques de chaque acteur économique d'une filière, des techniques disponibles, de la réglementation, etc.

Donc, d'une part les auteurs de Code de Conduite RSE doivent avoir fondé leur système sur une réelle expertise en matière développement durable. D'autre part, il est indispensable que le Code de Conduite ne se limite pas à lui-même, c'est-à-dire à un outil figé, coupé de la vision globale de la filière et de sa dynamique, dénué de l'interactivité nécessaire entre l'entreprise et ses parties prenantes.

La garantie d'image qu'un système CC/AC limité à lui-même tente d'apporter à l'entreprise est largement déconnectée de son impact réel en termes de Développement Durable, dès lors que celui-ci est répercuté dans la filière.

En ce qui concerne le système développé par YAMANA:

- Une analyse des enjeux de développement durable est pratiquée et mise en perspective avec l'activité économique.
- Elle fait l'objet d'une veille entretenue au sein du think tank du Comité Consultatif de Veille et de Validation regroupant les parties prenantes des entreprises.
- Les critères du Code de Conduite sont mis au point de manière concertée (CCVV) et font l'objet d'une adaptation permanente dans le temps et selon les lieux d'activité économique.

## **2.2- Le MVD proprement dit, en quoi consiste-t-il ?**

Les experts et parties prenantes des entreprises en matière de Développement Durable, réunis autour du CCVV (aspect *think tank*) et en son sein, sont en mesure d'apporter des informations capitales dispensant de certains types d'études et d'audits, que ce soit en lien avec des questions très techniques ou un contexte plus sociétal.

Par définition le MVD est un monitoring. Donc un processus non pas ponctuel, mais conduit dans la continuité.

Il requiert les mêmes compétences en termes de profils et de spécialités, que celles requises par les audits.

Pourquoi les intervenants les mieux placés et les plus indiqués pour ce type d'activités, sont-ils les ONG ? Pour plusieurs raisons : elles disposent souvent de collaborateurs qui ont suivi une formation supérieure, et suffisamment motivés quant aux objectifs de l'activité de l'ONG, pour avoir renoncé à une activité autre plus rémunératrice. De plus, l'ONG est une des structures conciliant le mieux cette qualité et une forte implantation dans le tissu social local.

Des formations complémentaires spécialisées seront nécessaires.

Que signifie « en continu » ?

### 2.3- articulation du MVD et des audits experts

Le MVD aboutira non pas à la disparition des audits, mais plutôt à une délimitation plus précise de leur domaine de définition, à leur plus grande spécialisation, à leur articulation et à leur mise en cohérence par rapport aux besoins RSE et aux objectifs de DD de la filière. L'objectif final d'audits mis en perspective MVD est de permettre enfin à l'entreprise de procéder à l'analyse et l'évaluation d'impact de son activité économique et de ses plans d'action RSE ; donc de maîtriser sa politique RSE et d'apporter à ses parties prenantes les garanties correspondantes, validées par FC (CCVV).

Le dispositif "MVD + CCVV" a pour fonction de combiner de façon optimale les moyens de vérification et la réalisation des plans d'objectifs ; la continuité de l'accompagnement des entreprises de la filière facilitant ce processus.

Ensuite : comment différencier la valeur RSE des entreprises dès leur adhésion pour éviter les effets indésirables d'un égalitarisme a priori qui profite aux dumpers (syndrome SNCF, le Made in China avalisé par FC, qui contribuerait à disqualifier un Made in France... Le comble ! Ce qui très vite risquerait de tuer FC) ?

Par ailleurs nous avons entamé des échanges avec plusieurs sociétés d'audits dans le but de replacer avec elles l'audit dans une perspective de progrès RSE maîtrisable par l'entreprise.

### 2.1- Le rôle respectif de Fibre Citoyenne et des entreprises membres ?

Quel est le rôle de Fibre Citoyenne ?

Sans entrer dans tous les détails du système FC, sa finalité consiste à assurer les parties prenantes des entreprises membres que leur RSE est sous contrôle et en particulier que :

- leur politique RSE est cohérente à l'échelle de leurs filières d'approvisionnement,
- leurs progrès RSE envisagés sont effectivement réalisés dans les conditions et délais prévus par leurs plans d'objectifs tels que validés par le CCVV,
- leur impact en termes de Développement Durable est observable et positif

Une évaluation quantifiable des performances de l'entreprise doit permettre à ses parties prenantes de la situer aisément, à la fois sur une échelle relative de qualité RSE, et dans son évolution sur la voie du progrès RSE auquel elle s'est engagée.

La répartition des rôles entre l'entreprise membre et FC est la suivante :

- la charge de la preuve et la responsabilité de la gestion RSE relèvent de l'entreprise membre de Fibre Citoyenne,
- l'évaluation de la preuve, l'accompagnement pour assurer la pertinence des analyses et la cohérence des actions, l'évaluation finale de la qualité et du progrès RSE de l'entreprise membre relèvent de Fibre Citoyenne.

(Image à usage interne... Le MVD est un ensemble symphonique dans lequel les audits jouent une partition de solistes, quand cela est nécessaire. Une juxtaposition de solos n'a jamais constitué une symphonie ; leur superposition, encore moins : elle aboutit à la cacophonie que l'on sait. Dans ce cadre, on voit bien l'importance de la composition et de la direction d'orchestre. C'est tout ce qui fait défaut jusqu'à présent dans la gestion de la RSE et des politiques de DD des organisations.)

Pour remédier au mieux au zapping des fournisseurs par les acheteurs, il est nécessaire d'en connaître les raisons: nécessité de trouver au plus vite les matériaux, les accessoires souhaités au niveau de la conception du produit ; ou mise en concurrence basée sur la recherche de prix plus bas ? Dans le second cas, si c'est systématique et abusif (à apprécier...), ça constitue une incompatibilité avec les objectifs RSE de FC. Dans le premier cas, on peut essayer de démarcher dans le pays de MVD un groupe de fournisseurs actuels ou potentiels représentant la gamme la plus variée de produits, pour les faire entrer dans la démarche et constituer un pôle de fournisseurs compatibles FC, permettant aux autres entreprises des filières de conserver la flexibilité de fonctionnement dont elles ont besoin. Bien sûr rien n'est parfait : ça n'est pas facile, dans certains cas ça pourra aider les entreprises, dans d'autres cas elles pourront considérer que ça limite leur savoir faire qui consiste également à choisir elles-mêmes librement leurs fournisseurs... Et peut-être risquons-nous de générer des effets indésirables de type oligopolistique.

... à suivre... et à remanier.



## **Annexes 15 : l'analyse cycle de vie**

L'analyse cycle de vie, aussi appelé écobilan, cherche à évaluer les impacts environnementaux d'un produit, d'un service, d'un procédé. Le but est de faire ressortir les externalités négatives rarement comptabilisées et de montrer le véritable bilan énergétique de la production. Cette analyse, du berceau à la tombe (from cradle to grave) est couramment utilisée en gestion environnementale depuis le développement des normes ISO 14000. L'analyse du cycle de vie, même si elle présente de nombreux intérêts, reste un outil destiné aux spécialistes, du fait des résultats qui à eux seuls peuvent toujours être contestables selon les choix méthodologiques réalisés (choix d'imputation, pondération, impossibilité d'obtenir l'intégralité des flux). Les valeurs obtenues peuvent difficilement être utilisées par le grand public et nécessitent d'être étudiées en détail.

Tableau : Exemple d'une analyse de cycle de vie produit – Cas d'un dors bien coton – source IFTH (Institut Français du textile et de l'Habillement).

	Production et transport fibre coton	Production et transport fibre polyester	Filature et transport fil coton	Filature et transport fil polyester	Tricotage, ennoblement et transport étoffe	Coupe confectionnement et transport	Dépôt	Distribution	Usage et entretien	Fin de vie
ressource	Cons. eau	80%							14%	
	Electricité								51%	
	Energie primaire				25%				41%	
	Cons. ressources non renouvelables					52%			26%	
air	Emission CO <sub>2</sub>			26%						23%
	Emission CH <sub>4</sub>			30%						
	Emission N <sub>2</sub> O	96%								
	Emission NOx	50%								
	Emission SOx			36%						
	Acidification atmosphérique	52%								
	Effet de serre	26%		23%		33%				
	Formation oxydants photochimiques									
	Emission DCO	39%								
	Emission DBO									44%
eau	Emission azote	84%							44%	
	Emission phosphore	29%								
	Eutrophisation eau	57%							58%	
	Toxicité aquatique	96%								
déchets	Déchets totaux			30%						
	Déchets dangereux								32%	
	Toxicité terrestre	88%								36%
	Toxicité humaine			27%						
									23%	

Récapitulatif de l'origine des principaux impacts dans le cas d'un dors bien en coton

Emission de CO2 (g)	11%
Emission de CO (g)	<b>15%</b>
Emission de CH4 (g)	5%
Emission de NOx (g NO2) oxyde d'azote (atmosphère)	<b>22%</b>
Emission de N2O (g N2O)	2%
Emission de SOx (g SO2)	6%
Acidification atmosphérique (g eq. H+)	10%
Effet de serre (g eq. CO2)	9%
Formation d'oxydants photochimiques (g eq. Éthylène)	<b>23%</b>

Pour un exemple plus détaillé d'analyse cycle de vie d'un produit, voir :  
[http://www.ademe.fr/internet/eco-jean/Ecoprofil\\_jean\\_final.pdf](http://www.ademe.fr/internet/eco-jean/Ecoprofil_jean_final.pdf)

## **Glossaire – Liste des abréviations**

RSE : Responsabilité Sociale d'Entreprise

CSR: Corporate Social Responsibility

ONG : Organisation Non Gouvernementale

BONGO : Business Owned NGO

GONGO: Government Owned NGO

SMO: Social Movement organization

SMT: Social Movement Theory