

Une éthique des partenariats avec les entreprises privées à l'épreuve de l'interprétation des salariés au sein des ONG environnementales : les dispositifs d'une stratégie de légitimation

Résumé : D'une relation d'opposition, les ONG environnementales développent de plus en plus des relations de partenariats avec les entreprises privées. Ce changement dans la relation avec ces acteurs aux intérêts souvent divergents peut engendrer des tensions paradoxales entre les valeurs de l'organisation d'une part et les moyens mis en œuvre d'autre part. En jugeant s'il s'agit de la « bonne chose à faire », les salariés des ONG environnementales peuvent réévaluer la légitimité morale d'une telle pratique. S'interroger sur la légitimité des partenariats permet d'anticiper les risques liés cette tension et d'interroger la pertinence des dispositifs discursifs et non discursifs mis en place. Dans la continuité des travaux établis sur les théories *strategy-as-practice*, il s'agit de placer les membres de l'organisation, et plus particulièrement les salariés, au cœur de la stratégie de légitimation. C'est à travers leur jugement de l'adéquation entre les valeurs de l'ONG et les moyens mis en œuvre que les salariés confirment ou infirment le discours porté par les dirigeants de l'organisation. L'objectif de la présente recherche est d'analyser la stratégie de légitimation des ONG environnementales liée aux partenariats avec les entreprises privées à travers l'interprétation qui en est faite par les salariés. Pour ce faire, nous nous intéressons aux partenariats comme objet de tensions paradoxales du fait d'une contradiction entre les valeurs et les moyens mis en œuvre. La mise en exergue de ces tensions induit une question d'ordre éthique sur la « bonne façon de faire » au sein même de l'organisation. De fait, le résultat de ce jugement par les membres salariés peut impacter la légitimité morale de l'ONG environnementale. Sur la base de 30 entretiens semi-directifs avec les salariés ou anciens salariés de trois ONG environnementales, nous nous intéressons aux facteurs internes ou externes qui mettent en exergue la tension paradoxale. Aussi, en s'appuyant sur les travaux de Tost (2011), nous montrons comment les salariés s'engagent dans une réflexion sur le sujet et dans quelle mesure les considérations éthiques impactent leur jugement. En cas de dissonance ou de contradictions perçues, les salariés s'engagent dans une activité de rationalisation. Ils s'appuient ainsi sur des procédures ainsi que sur des discussions formelles ou informelles, qui, de fait, s'intègrent dans une stratégie de légitimation de l'ONG environnementale vis-à-vis de ses partenaires privés. Notre contribution permet ainsi de mettre en avant les conséquences du paradoxe éthique lié à la mise en place de partenariats avec les entreprises privées et les implications sur la stratégie de légitimation au sein des ONG environnementales. Une meilleure compréhension de la légitimité des partenariats permet d'anticiper non seulement les risques liés cette tension mais également de mieux comprendre la pertinence des dispositifs discursifs et non-discursifs à mettre en place.

Mots clés : légitimation ; éthique ; paradoxe ; ONG ; environnement

1. INTRODUCTION

D'adversaires, les ONG environnementales et les entreprises privées sont devenues partenaires (De Lange et al, 2015). Ces deux dernières décennies, plusieurs ONG environnementales, pour des raisons liées à la recherche de nouvelles sources de financement ou à la volonté d'ouvrir le dialogue, ont multiplié les partenariats avec les entreprises privées. Ainsi, en 2016, les fonds issus du secteur privé représentaient plus de 20 % du budget du WWF, 35 % pour France Nature Environnement, 47% pour la Fondation Goodplanet, 58% pour la Fondation pour la Nature et l'Homme, et 18% pour la Ligue de Protection des Oiseaux. On est ainsi amené à s'interroger sur la conséquence de ces partenariats sur la performance des ONG environnementales. Les risques liés aux partenariats privés sont multiples : perte d'indépendance liée à une asymétrie de la relation sur l'apport de ressources (Pfeffer et Salancik, 1978) ; et risque de managérialisation (Hoarau et Laville, 2008). Le développement de partenariats avec les entreprises privées pose dès lors des questions sur le maintien des valeurs et de l'identité organisationnelle : les partenariats avec les entreprises privées sont-ils en adéquation avec les valeurs de l'organisation ? Sont-ils souhaitables pour l'avenir de l'organisation ? Cette tension paradoxale entre l'identité et les moyens mis en œuvre peut-elle agir sur la légitimité de ces organisations ? Quels sont les dispositifs qui permettent d'accompagner cette transition d'une relation de contestation à une relation de collaboration ?

Les ONG environnementales se rapportent aux organisations dites missionnaires (Mintzberg, 2003), c'est-à-dire des organisations pour lesquelles l'idéologie définit les normes et croyances qui vont façonner les comportements en leur sein et assurer une forte coordination entre les membres. Plus encore que pour des organisations à but lucratif, la question de l'adéquation entre les valeurs et les moyens mis en œuvre pour mettre en œuvre le projet fondateur est centrale au sein des ONG. Les garants de ces valeurs sont principalement incarnés par les bénévoles dont l'engagement se caractérise par le militantisme et le désintéressement (Demoustier, 2002). Les salariés quant à eux ne jouissent pas du même statut dans le cadre de la littérature sur les ONG : ils sont la représentation d'un secteur en voie de professionnalisation dont les dérives vers le managérialisme inquiètent (Le Naëlou, 2004). Aussi, la réflexion sur les valeurs est plutôt abordée à travers leurs représentants à qui il incombe de prendre des décisions stratégiques sur la pertinence de la relation entre fins et

moyens. Pourtant, les salariés, en tant que membres de l'organisation, participent activement à construire et maintenir l'identité organisationnelle. Ainsi, si une contradiction est perçue entre la fin et les moyens au sein des ONG, cela peut agir sur la légitimité liée à la pratique des partenariats, et plus globalement à la légitimité de l'organisation. L'anticipation des risques liés à une perte de légitimité passe par la stratégie de légitimation.

Considérer l'influence des membres de l'organisation dans la définition ou la mise en œuvre de la stratégie est l'un des grands apports du courant *strategy-as-pratique*, ou théorie de la pratique. La *strategy-as-practice* est définie comme étant « shared routines of behaviour, including traditions, norms and procedures for thinking, acting and using 'things', this last in the broadest sense » (Whittington (2006, p. 619)). Les contributions sur ce thème nous incitent à aborder la stratégie au-delà du seul cadre de la direction de l'organisation. La stratégie est influencée par des pratiques sociales dans et en-dehors de l'organisation : ces pratiques peuvent liées au discours, aux activités routinières liées à certaines tâches, aux outils de communication notamment. S'interroger sur les pratiques au sein de l'organisation ne repose pas seulement sur la façon de faire. Il s'agit également de considérer des manières de penser, d'être ou de vouloir (Schatzki, 2002). En cela, les pratiques se rattachent aux questions d'éthique sur l'agir de l'organisation dans le présent, en lien avec le passé, mais aussi avec l'avenir. S'interroger sur les pratiques, c'est également s'interroger sur « la bonne façon de faire ». Ce jugement repose non seulement sur des règles et des compréhensions pratiques, mais aussi sur une structure téléoaffective (intention et buts poursuivis) et une compréhension générale sur la base de valeurs (Schatzki, 2012). La *strategy-as-practice* mobilise un certain nombre de dispositifs, tant discursifs (discours des dirigeants, conversations, réunions notamment) que non-discursifs (les procédures par exemple). Les premiers s'intègrent davantage dans les stratégies dites interactives, les seconds dans les stratégies dites procédurales (Jarzabkowski, 2008). Ces dispositifs servent notamment à légitimer une stratégie, à faire sens (sense-making (Weick, 1995)).

L'objectif de la présente recherche est d'analyser la stratégie de légitimation des ONG environnementales liée aux partenariats avec les entreprises privées à travers l'interprétation qui en est faite par les salariés. Pour ce faire, nous nous intéressons aux partenariats comme objet de tensions paradoxales du fait d'une contradiction entre les valeurs et les moyens mis en œuvre. La mise en exergue de ces tensions induit une question d'ordre éthique sur la

« bonne façon de faire » au sein même de l'organisation. De fait, le résultat de ce jugement par les membres salariés peut impacter la légitimité morale de l'ONG environnementale. A travers une approche qualitative basée sur 30 entretiens de salariés ou d'anciens salariés d'ONG environnementales, il s'agit dans un premier temps d'identifier si les salariés sont dans un processus de jugement de la légitimité morale de leur organisation (Tost, 2011) et quels sont les facteurs les ont poussés à engager une réflexion sur le sujet. Ensuite, nous analyserons les dispositifs discursifs (argumentation, information et narration) et non discursifs (procédures) participant à la stratégie de légitimation de l'ONG, qu'ils soient initiés ou non par la direction de l'ONG. Face à une dissonance entre certaines de leurs valeurs, qu'elles soient individuelles ou collectives, les différents dispositifs permettent-ils aux salariés de faire sens de la relation de l'ONG avec les entreprises ? la stratégie de légitimation permet-elle d'accompagner la transition du changement de relation entre les ONG environnementales et les entreprises ? Quels sont les points de vigilance pour mieux anticiper les conséquences d'une réévaluation de la légitimité morale de l'organisation ?

Si les contributions *strategy-as-practice* se sont étendues au secteur non-marchand depuis une dizaine d'années (Vaara et Whittington, 2012), celles-ci restent en nombre relativement faible comparativement aux travaux réalisés dans le cadre de l'entreprise. La littérature sur les ONG en sciences de gestion est riche de contributions, et porte notamment sur les questions relatives à la définition et l'évaluation de la performance (Lee et Nowell, 2014) ; à l'accountability, c'est-à-dire la façon de rendre des comptes sur leurs activités (Jepson, 2005); ou bien à leur apport dans le cadre de stratégies de responsabilité sociétale au sein de l'entreprise, privilégiant une approche firmocentrée dans laquelle les ONG sont avant tout abordées en tant que parties prenantes (Arenas et al, 2008). L'analyse des partenariats constituent également un champ important de la recherche sur les ONG : Baur et Palazzo (2011) s'intéressent à la légitimité morale des ONG à être des partenaires des entreprises, tandis que De Lange et al (2015) abordent la stratégie adoptée pour réussir une transition d'une relation de conflit à une relation de coopération. Cependant, peu de contributions portent sur les dispositifs de légitimation au sein des ONG en général, et dans les ONG environnementales en particulier.

Notre contribution se divise en trois grandes parties. Plusieurs grands concepts issus de la littérature sont exposés dans la première partie de cette recherche. La seconde partie présente

les résultats de l'étude qualitative. Enfin, dans une dernière partie, nous concluons sur les implications et futures pistes de recherche suscitées par nos travaux.

2. REVUE DE LITTERATURE

2.1 Evolution de la relation entre les ONG environnementales et les entreprises

La particularité des ONG environnementales vis-à-vis des autres ONG est notamment liée à la nature conflictuelle de leur relation avec les entreprises pendant de longues années. Leur but axé sur la protection de la nature et de l'environnement apparaît en premier lieu contradictoire avec le modèle économique des entreprises basées sur l'utilisation des ressources, une croissance continue et la défense de l'intérêt privé. Le cadre historique et contextuel a largement influencé la nature des relations entre les ONG environnementales et les entreprises. De nombreuses associations et ONG se sont créées dans les années 60-70, période qui, à l'image de mai 68, est marquée par différents mouvements de contestation. Au-delà des revendications sociales, ce sont les féministes et écologistes notamment qui s'organisent pour faire entendre leur voix. Au terme de ces 30 glorieuses, c'est tout un modèle de société qui est remis en cause, sans que les entreprises ne soient particulièrement visées. La cible de ces mouvements est d'abord l'Etat, représentant d'un pouvoir légitime. L'action des ONG environnementales visent ainsi dans un premier temps à interpeller les pouvoirs publics et la population. Par la suite, plusieurs catastrophes impliquant l'industrie marqueront les esprits (marée noire de l'Amoco Cadiz en 1974, la catastrophe de Seveso en 1976, Tchernobyl en 1986). L'ensemble de ces événements occupent la scène médiatique et interpelle l'opinion publique. De plus, au début des années 90, les multinationales deviennent de plus en plus puissantes. En 1999, le chiffre d'affaires des cinq premières multinationales dépassait le cumul de 182 des 195 pays reconnus par l'ONU (Champion et Gendron, 2005 ; Dhaouadi, 2016). La France fait alors face à la montée de l'altermondialisme, mouvement de lutte contre la mondialisation néolibérale (Plihon, 2009). L'un des grands rassemblements se fera notamment lors du Sommet de la terre à Rio, en 1992, l'écologie étant l'un des moteurs de la mobilisation des altermondialistes. Les institutions économiques et financières (le FMI et l'OMC notamment) et les grandes multinationales sont particulièrement visées dans les discours portés par ces mouvements alternatifs. Si les ONG environnementales ne se qualifient pas comme étant des organisations altermondialistes (Cohen, 2005), le discours écologique permet de sensibiliser le grand public sur la responsabilité des multinationales

concernant l'impact sur l'environnement. Jusqu'alors, les ONG environnementales privilégient des modes de pression indirects vis-à-vis des entreprises (Frooman, 1999 ; Rigling Gallagher, 2012). Les ONG sont porteuses d'un plaidoyer visant notamment à faire évoluer l'outil législatif et réglementaire, et à inciter à un changement de pratiques (O'Rourke, 2005). Elles utilisent également les médias, mais aussi les outils juridiques à l'encontre des entreprises. Les ONG environnementales développent ainsi un rôle de garde-fous (« watchdog ») visant à contrôler et désigner les manquements des entreprises envers leur responsabilité environnementale.

A contre-courant de cette tendance marquée par un climat d'opposition, les années 2000 sont par ailleurs marquées par un développement d'un dialogue direct entre ONG et entreprises. En France, en 2007, la mise en place du Grenelle de l'Environnement va marquer un tournant dans les relations entre ONG et entreprises. Certaines ONG choisissent alors de privilégier le dialogue et mettre en place des partenariats ou « green alliances » (alliances vertes). La coopération est alors préférée à l'affrontement pour parvenir à une situation mutuellement positive, c'est-à-dire « gagnant-gagnant ». Un partenariat est un acte volontaire basé sur l'atteinte d'un objectif réaliste et potentiellement mesurable » déterminé dans un « calendrier défini d'un commun accord » (Koch, 2005). Il est construit d'une part sur la réalisation d'un projet commun, et sur un apport de ressources de la part de chacun des partenaires. Ces partenariats sont pour les ONG environnementales une source de financement non négligeable. Il est ainsi intéressant de s'interroger sur les conséquences du changement de la nature de la relation entre ces ONG et les entreprises sur leur légitimité. Ce rapprochement avec les entreprises est-il cohérent avec les valeurs et les buts fixés par ces organisations ? S'interroger sur les valeurs centrales implique de considérer l'identité organisationnelle des ONG environnementales.

2.2 Identité organisationnelle au cœur du jugement

L'identité organisationnelle permet de répondre à la question « qui sommes-nous en tant qu'organisation ? ». Elle est définie par Albert et Whetten (1985) comme étant « ce que les individus considèrent comme central, durable et distinctif au sein de leur organisation ». Elle repose sur le partage de valeurs. Selon Schwartz, les valeurs sont « des buts désirables, trans-situationnels, variant en importance, qui servent de principes guidant la vie des gens » (Schwartz, 1992). Chaque valeur se réfère à un objet et correspond à un élément de la réalité

sociale, de l'univers spirituel et moral (Schwartz, 1992 ; Rokeach, 1979). Tout comme à l'échelle de l'individu, les valeurs organisationnelles concernent à la fois les buts poursuivis et les moyens d'y parvenir. Les valeurs dans l'organisation permettent de fixer une ligne de conduite désirable en vue d'atteindre ses buts. Parmi les valeurs affichées par les ONG environnementales visant à légitimer l'action figurent les valeurs d'indépendance ainsi que l'intérêt général, l'humanisme, la démocratie, l'efficacité, et bien sûr la protection de la nature et de l'environnement.

L'identité organisationnelle est tant racontée qu'interprétée. Elle est racontée dès lors que l'organisation communique sur un certain nombre de valeurs. Elle se présente à la fois auprès de ses membres qu'auprès de ses parties prenantes externes. Les valeurs dans ce cas peuvent servir à mobiliser, convaincre ou justifier des actions. L'identité organisationnelle est le fruit d'interprétations : elle se nourrit de l'interprétation qui en est faite notamment par ses membres. La littérature sur l'identité organisationnelle repose sur deux principaux courants (Ravasi et Schultz, 2006) : le premier courant porté par les institutionnalistes, aborde l'identité organisationnelle à travers les affirmations institutionnelles portés par les dirigeants et porte-paroles de l'organisation. Ces discours servent à apporter des éléments de définition sur ce qu'est l'organisation et ce qu'elle représente (sense-giving (Gioia et Chittipeddi, 1991)), à la fois aux membres de l'organisation ainsi qu'aux acteurs extérieurs (Couprie, 2012). Les social-constructionnistes quant à eux envisagent la création de sens à travers le collectif (Gioia, 1998 ; Ravasi et Schultz, 2006) : ce sont les membres de l'organisation, et non plus seulement la direction, qui interprètent ce qu'elle est (sense-making (Weick, 1995)) sur la base de croyances partagées. Plutôt que de cloisonner ces approches, les auteurs Ravasi et Schultz les considèrent comme deux dimensions interreliées : l'identité organisationnelle née d'une interaction dynamique entre des affirmations identitaires et des compréhensions de l'identité (Rondeaux et Pichault, 2012). En ce sens, les salariés, en tant que membres de l'ONG, participent collectivement à la construction de sens dans l'organisation sur la base de valeurs partagées et à la définition de l'identité organisationnelle. Les valeurs servent ainsi de cadre cognitif qui permet à ses membres d'interpréter l'ensemble de ses actions (Dutton et Dukerich, 1991). Elles permettent d'établir un jugement : l'objet est considéré comme bon ou mauvais, préconisé ou condamné, utile ou inutile. Ces jugements de valeur permettent de guider les opinions ou les convictions. Les valeurs fondent les normes et les normes orientent les actes. Elles permettent ainsi de poser la question suivante : les partenariats avec les

entreprises privées, dont les objectifs peuvent apparaître en partie contradictoires avec la finalité de l'ONG, correspondent-elle aux valeurs portées par l'organisation ou aux valeurs individuelles de ceux qui la composent ? Des tensions peuvent notamment apparaître lorsqu'il y a une contradiction entre les valeurs individuelles et collectives et les moyens mis en œuvre par l'organisation. S'agit-il de « la bonne chose à faire » ?

2.3 Est-ce « la bonne façon de faire » ? une question d'éthique et de légitimité

S'interroger sur « la bonne chose à faire » est tant une question d'éthique que de légitimité. Éthique et légitimité morale sont deux notions très proches et pourtant peu associées, chacune renvoyant à des disciplines distinctes, l'une à la philosophie, la seconde aux sciences de gestion notamment. La légitimité est définie comme « une hypothèse ou perception générale que les actions d'une entité sont désirables, adaptées, ou appropriées dans un système socialement construit de normes, valeurs, croyances et définitions » (Suchman 1995, p. 574, traduit par Bréchet et al. 2008). Par ailleurs, Ricoeur (1990) dans sa définition de l'éthique associe deux visions qui sont pourtant souvent mises en opposition : l'éthique d'Aristote qui renvoie au choix de la vie bonne et revêt un caractère pratique, et la morale de Kant qui se repose sur la norme. Ricoeur (1990, p.200) écrit : « C'est par convention que je réserverai le terme d'« éthique » pour la visée d'une vie accomplie sous le signe des actions estimées bonnes, et celui de « morale » pour le côté obligatoire, marqué par des normes, des obligations, des interdictions caractérisées à la fois par une exigence d'universalité et par un effet de contrainte ». Cette approche permet ainsi de considérer l'éthique à la fois dans une approche pratique et individuelle, mais aussi dans son aspect plus global et restrictif lié à une culture ou des valeurs universelles. L'éthique appliquée, tout comme la légitimité, repose sur une évaluation qui est d'ordre soit déontologique, soit conséquentialiste : L'éthique conséquentialiste vise à observer les conséquences d'une action donnée, tandis que l'éthique déontologique repose davantage sur le devoir moral. Ces approches de l'éthique sont très proches de la légitimité morale telle que décrite par Suchman (1995). En effet, la légitimité morale repose à la fois sur les conséquences de l'action des organisations (*consequential legitimacy*) que sur la façon de faire en termes de procédures ou de capacité (*procedural legitimacy* et *structural legitimacy*).

2.4 Tensions paradoxales entre identité et performance

Cette tension contradictoire entre identité et les moyens mis en œuvre donne lieu à un paradoxe (Smith et Lewis, 2011). Le paradoxe est constitué d'éléments contradictoires, inter-corrélés. Ils existent et co-existent dans le temps. Séparément, ces éléments paraissent cohérents et complémentaires, mais considérés simultanément, ils deviennent incohérents et absurdes (Smith et Lewis, 2011 ; Talbot, 2003). L'existence d'une tension ne signifie pas qu'il y a obligatoirement paradoxe. Certaines tensions peuvent être résolues, soit en opérant des choix (on parle alors de dilemme), soit en les combinant (il s'agit d'un acte de dialectique). Il y a paradoxe que si ni le choix ni la combinaison ne sont possibles et si les tensions sont persistantes dans le temps. Les tensions paradoxales constituent davantage la norme que l'exception au sein des organisations et constituent même le cœur de leur performance. Quinn et Rorhbaugh (1983) ont ainsi construit leur modèle de performance des organisations, dénommé « competing values » sur la base de trois principales tensions : interne versus dimensions externe ; stabilité vs flexibilité ; enfin les moyens versus les objectifs. Les organisations doivent ainsi identifier ces différentes tensions afin de pouvoir les intégrer au cœur de leur stratégie. Même si elles sont inhérentes à chaque organisation, elles sont plus ou moins visibles. Elles constituent par exemple l'identité de ces organisations dites hybrides incluant notamment les entreprises de l'économie sociale et solidaire. Cependant, au sein des ONG environnementales, cette hybridité s'est constituée progressivement. La forte professionnalisation de ces dernières les a amenées à gérer une masse salariale et des budgets de plus en plus importants, et de fait, a donné plus de poids aux aspects économiques (Ryfman, 2009). Même si les tensions paradoxales peuvent rester latentes (dormantes, non perçues, ignorées), des facteurs extérieurs ou internes peuvent exacerber la nature duale et l'opposition des éléments considérés. Les tensions latentes deviennent alors saillantes et la contradiction est perçue par les acteurs (Smith et Lewis (2011)). Parmi les facteurs internes, les dirigeants, en définissant ce qu'est l'organisation, comment elle va agir et à quel horizon vont de façon simultanée et souvent implicite décrire ce qu'elle n'est pas et ce qu'elle ne fera pas. De cette façon, les choix opérés vont exacerber les tensions. Ces tensions si elles ne sont pas gérées peuvent donner lieu à des incohérences, des conflits, des ambiguïtés concernant les buts à atteindre et de fait de l'instabilité organisationnelle (Château-Terrisse, 2012). Aussi, elles peuvent donner lieu à des cercles vicieux caractérisés notamment par une inertie

organisationnelle ou par de l'anxiété ou de l'inconfort au niveau individuel (Smith et Lewis, 2011).

Une contradiction constitue une menace identitaire dans le sens où elle bouleverse les croyances des membres sur ce qu'est l'organisation, que ce soit sur ses valeurs, sa culture ou ses critères de performance (Albert et Whetten, 1985 ; Dutton et Dukerich, 1991 ; Elsbach et Kramer, 1996). Cela peut amener les individus à s'engager dans un processus réflexif sur la légitimité de l'organisation. Le jugement sur la légitimité peut être réévalué par les individus dès lors que des contradictions sont perçues et interfèrent avec la poursuite d'un objectif de la part de l'individu ou avec l'une de ses valeurs (Tost, 2011). Elles créent dès lors un sentiment d'incertitude laissant ainsi place à la critique (Boltanski, 2009). Ainsi, les ONG environnementales, en opérant un rapprochement avec les entreprises privées, antérieurement perçues comme des opposants à l'action, peuvent amener les membres salariés de l'organisation à réévaluer la légitimité morale relative aux moyens mis en œuvre. Les ONG doivent ainsi mettre en place des dispositifs en vue de maintenir la légitimité d'une telle pratique. Ces dispositifs reposent à la fois sur des discours que sur des pratiques et procédures managériales (Suchman, 1995).

2.5 Analyse du jugement individuel de la légitimité portant sur le recours aux partenariats avec les entreprises privées

La légitimité peut être considérée comme propriété, processus ou comme perception (Suddaby et al, 2015). La légitimité comme propriété envisage la légitimité comme un objet, un outil, ou un atout que l'organisation possède et sur lequel elle peut agir. Elle peut être acquise, gagnée ou perdue, et ce au profit ou au dépens des autres. Suchman utilise le terme de ressource opérationnelle (« operational resource »). L'objectif pour ces auteurs est de décrire les propriétés de la légitimité et de déterminer comment la mesurer à travers des facteurs clés et des catégories. L'approche par les processus repose sur le fait que les caractéristiques de la légitimité ne sont pas figées ou universelles. La légitimité est dans un état permanent de flux. Elle est le fruit d'un processus continu de négociations avec de nombreux participants. Elle naît des interactions avec les parties prenantes de l'organisation. La légitimité comme processus s'appréhende dans un contexte collectif dans lequel les leaders, suiveurs, et les parties prenantes participent à donner du sens. Enfin, la légitimité comme perception peut à la fois être considérée comme outil et comme processus. Elle

implique une évaluation ou un jugement sur le produit d'une organisation, une pratique ou une caractéristique. La légitimité comme perception s'intéresse particulièrement aux rôles des individus dans la construction sociale de la légitimité (Tost, 2011). Ce sont les individus qui perçoivent les organisations (ou l'entité sociale), rendant un jugement sur la légitimité, ce qui, à travers leurs comportements, produit des effets au niveau macro. Dans le cadre de ces travaux, nous aborderons la légitimité comme perception dans le sens où nous nous intéressons au jugement des individus pour évaluer la perception collective de la légitimité des ONG (Tost, 2011).

Selon Tost (2011), le processus de construction du jugement de la légitimité s'opère en 3 principales étapes. Plus précisément, le processus se caractérise par deux étapes de jugement (la formation du jugement (judgment formation) et la réévaluation du jugement (judgment reassessment)) auxquelles s'additionne une troisième étape dans laquelle le jugement est utilisé (judgment use). La formation du jugement peut s'établir de façon évaluative ou passive et permet d'identifier une entité comme étant légitime ou illégitime dans un système social donné. Les deux modes de formation du jugement varient en fonction des sources d'information utilisées, de l'appréciation cognitive notamment. Le mode évaluatif est basé sur les évaluations de l'entité à travers les dimensions instrumentales, relationnelles et/ou morales : dans le cadre de la dimension instrumentale, l'organisation est jugée légitime dès lors qu'elle promeut les intérêts matériels de l'individu (exemples de facteurs qui alimentent la dimension instrumentale de la légitimité : perception de l'efficacité, de l'efficience ou de l'utilité d'une entité) ; la légitimité relationnelle émerge dès lors qu'une entité réaffirme l'identité sociale de l'individu et renforce sa propre estime, qu'elle lui accorde du respect, de la dignité et un statut dans un groupe d'individus (exemples de facteurs qui alimentent la dimension relationnelle de la légitimité : la justice et la bienveillance) ; enfin, la dimension morale repose sur des perceptions individuelles et collectives de la morale, de l'éthique, et de l'intégrité d'une entité. Ces trois dimensions ne doivent pas être abordées indépendamment, mais comme des bases distinctes ayant une influence plus ou moins forte sur la perception de la légitimité. Dans le mode évaluatif, l'individu est motivé à construire son évaluation ; il est conscient de sa démarche de construction d'un jugement. Le mode passif est basé sur l'utilisation d'indices de validité (validity cues), de facteurs cognitifs pour construire un jugement. Le jugement se fait via des raccourcis cognitifs : une organisation est légitime si elle est conforme aux normes et schémas culturels de son environnement. Dans la phase

d'utilisation, l'individu n'est plus dans une démarche de jugement. Le jugement global de la première phase sert de point d'ancrage à l'interprétation de toute nouvelle information. Dans cette étape, les individus peuvent s'orienter vers deux types de comportements : tant que l'entité est considérée comme légitime, les individus vont la soutenir et résister aux tentatives de changement ; lorsque l'action est considérée comme illégitime, les individus vont activement chercher à la modifier.

Ainsi, il s'agit dans un premier temps d'interroger si les salariés ont mené une réflexion personnelle l'éthique des partenariats. Dans le cas contraire, les salariés, alors dans un mode passif, se reportent aux raccourcis cognitifs et la question éthique relative au recours au financement privé ne se pose pas ou se reporte directement au discours politique et stratégique porté par les responsables de l'ONG. Dans le cas où les partenariats ont fait l'objet d'une réflexion, d'un jugement, il convient d'évaluer l'importance donnée à la dimension morale dans le cadre du processus évaluatif : la relation entre l'ONG et ses financeurs privés peut être considérée comme étant appropriée, c'est-à-dire en adéquation avec les valeurs portées par l'individu, ou au contraire comme étant non appropriée. Si le recours à des financements issus d'entreprises privées est considéré comme un moyen illégitime, celui-ci peut chercher à modifier son comportement vis-à-vis de l'ONG. Cela peut notamment se concrétiser par une démobilisation de la part des salariés, les parties prenantes internes étant particulièrement attachées aux valeurs et l'accomplissement du projet associatif.

3. MÉTHODOLOGIE

Pour comprendre l'impact des partenariats entre les ONG environnementales et les entreprises privées sur la légitimité morale perçue par les salariés, nous avons privilégié une démarche qualitative sur la base de 30 entretiens semi-directifs. Ces entretiens ont été réalisés auprès de salariés ou d'anciens salariés de trois ONG environnementales françaises reconnues pour être financées en partie dans le cadre de partenariats avec des entreprises privées. Suite à une étude exploratoire (analyse documentaire et 10 entretiens de dirigeants associatifs) visant à identifier le discours institutionnel, les entretiens auprès des salariés ont été réalisés sur la base de trois principaux axes. Le premier axe concerne les individus (rôle, valeurs, intérêt pour la structure). A travers le récit de leur parcours (ou récit de vie), il s'agit d'identifier leurs valeurs personnelles, leurs motivations à intégrer une ONG environnementale ainsi que leur rôle au sein de l'organisation. La première question est donc très ouverte en vue non

seulement de les mettre à l'aise et les laisser raconter les éléments qu'ils estiment importants dans leur parcours. Le second axe se base sur les travaux de Tost (2011) concernant le processus de construction du jugement individuel de la légitimité. Les questions portent principalement sur leur expérience des partenariats, sur les objectifs des partenariats ainsi que leur perception de l'indépendance. Il s'agit pour cela d'identifier si les salariés sont dans un mode passif, ou s'ils ont mené une réflexion personnelle sur l'éthique des partenariats. Dans le mode passif, les salariés se reportent aux raccourcis cognitifs et la question éthique relative au recours au financement privé ne se pose pas ou se reporte directement au discours politique et stratégique porté par les responsables de l'ONG. Dans le cas où les partenariats ont fait l'objet d'une réflexion, d'un jugement, il convient d'évaluer l'importance donnée à la dimension morale dans le cadre du processus évaluatif, en lien avec les dimensions instrumentales (en quoi les partenariats servent ses intérêts privés) et relationnelles (en quoi les partenariats servent-ils à valoriser l'individu en lien avec les autres). Enfin un troisième axe porte sur la participation des salariés sur les questions d'éthique au sein de l'ONG environnementale. Cela permet de mettre en avant les dispositifs de légitimation mis en place au sein de l'organisation.

Les entretiens semi-structurés sont d'une durée allant de 40 à 90 minutes environ. Sur la base des entretiens enregistrés puis retranscrits, une analyse thématique a été menée par les chercheurs. Le processus s'est déroulé en six étapes : familiarisation avec les données, génération de codes, recherche de thèmes, définition des thèmes, dénomination des thèmes et rapport des résultats (Braun et Clarke, 2006).

4. RÉSULTATS

4.1 Les stratégies de légitimation des ONG environnementales

Les organisations permettent de définir un cadre de référence, une réalité ; elles disent et confirment ce qui importe et qui a de la valeur. Selon Boltanski (2009), les institutions sont des êtres sans corps, de fait impartiaux, permettant de dire « ce qu'il en est de ce qui est ». Elles servent ainsi à atténuer la situation d'incertitude qui caractérise un monde en changements perpétuels et dans laquelle se trouvent plongés les individus en instituant une permanence dans l'état des choses. Et cela est justement rendu possible grâce à l'usage de la sémantique et des discours. L'objectif est ainsi que les membres de l'organisation

s'approprient le discours pour justifier les différentes actions entreprises. Les registres des discours mobilisés par les ONG environnementales sont de plusieurs ordres : il y a d'une part le discours informatif qui vise à faire état de données ou d'événements tels qu'ils se sont effectivement passés ou prévus, sans agencement particulier (D'Almeida, 2012). Le discours informatif porté par les ONG environnementales sert principalement à présenter la liste des partenaires, les objectifs qui y sont attachés ainsi que les budgets. Le discours argumentatif sert à justifier les partenariats, voire à convaincre. Les ONG environnementales affirment ainsi que les partenariats avec les entreprises privées servent à avoir les moyens de leur action, mais aussi à accompagner la transformation des secteurs les plus impactant via le dialogue entre parties prenantes. Pour les ONG environnementales, si les partenariats permettent d'obtenir des fonds pour l'action, cela n'est pas le seul argument. Les partenariats ne sont pas subis, mais choisis. En effet, ils sont selon les ONG une façon de permettre le changement, de transformer le monde économique. Ce sont les « partenariats transformationnels ». De cette façon, elles anticipent l'avenir en vue de réduire les incertitudes (D'Almeida, 2012). Les enjeux sont si importants qu'il n'est pas possible d'agir seul (« *Si grand, si global, si systémique, que notre organisation ne peut pas le relever toute seule. C'est pourquoi nous avons choisi de nous engager dans une action collaborative afin d'initier, ensemble, un changement positif et durable* »). Enfin, le discours narratif sert à raconter l'histoire des ONG environnementales, leur raison d'être, dans sa relation avec le passé et l'à-venir (Chesneaux, 1996). Il permet notamment d'affirmer des valeurs universelles telles que la défense de l'intérêt général, l'indépendance de leur action qui est associée à la liberté de parole (« *En tant qu'ONG indépendante, nous maintenons et exerçons notre droit de communiquer publiquement* »), la transparence et l'intégrité. Sont également mises en avant des valeurs collectives présentant leur spécificité organisationnelle vis-à-vis des autres ONG telles que la concertation et le dialogue avec l'ensemble des acteurs économiques (Albert et Whetten). Ces valeurs constituent des symboles visant à confirmer la pertinence de leur existence au sein de la société. La narration permet également de faire état des enjeux liés à la protection de la nature et de l'environnement. La narration, l'argumentation et l'information se trouvent parfois mobilisées de façon simultanée, notamment à travers le discours scientifique : la science est constitutive de l'histoire des ONG environnementales, justifie leur action dans le temps et informe sur les enjeux. L'ensemble de ces registres sont également mis au service du discours sur les partenariats.

Plus globalement, on distingue que les discours de l'ONG environnementale, peu importe le registre, porte sur deux principaux aspects, au cœur du paradoxe des organisations dites hybrides (Dacin et al., 2011) : d'une part, les aspects économiques portent sur la gestion interne de l'organisation, c'est-à-dire sur les considérations budgétaires, les ressources humaines (bénévoles ou salariés), les dépenses ; d'autre part, les aspects sociétaux portent sur l'objet social, les valeurs, et les enjeux. A travers les discours des dirigeants, on peut notamment observer cette dualité permettant la distinction entre plusieurs types d'actions ou de visées. L'un d'eux notera : *« pour moi ce n'est pas la question de la performance, pour moi la vraie question est l'adéquation entre le cœur et la raison. »*

4.2 Perception des contradictions relatives aux partenariats

L'éthique des partenariats est une question qui est familière à l'ensemble des salariés interrogés. Cela suppose que les salariés se sont engagés dans un mode réflexif lors de la construction du jugement individuel de la légitimité. Le discours des salariés des ONG environnementales sur l'éthique laisse transparaître de nombreuses oppositions qui témoignent de l'existence de tensions : opposition entre le bien et le mal (*« on a une vision en France très manichéenne du monde »* (R1¹)), les gentils et les méchants (*« Mais après on peut très bien se dire que ce sont des grands méchants et que ils n'ont pas le droit de travailler avec des ONG »* (R4)), ceux qui savent (les réalistes ou pragmatiques : *« t'apprends à avoir un discours un peu moins euh idéaliste et un peu plus réaliste en fait »* (R5)) et ceux qui ne savent pas (les naïfs : *« Après il ne faut pas être naïf non plus »* (R8)). L'un d'eux ira jusqu'à évoquer une schizophrénie de l'organisation vis-à-vis de ce sujet. La complexité du sujet est régulièrement évoquée démontrant que la plupart ont mené une réflexion sur le sujet : *« Mais il y a aussi des moments où ce serait vachement simple si cette, si cette dichotomie justement était réelle, si tout était noir ou blanc »* (R1). Le point de vue personnel entre parfois en contradiction avec le point de vue professionnel. *« Et après, même en parlant, ça me fait un peu mal aussi de le dire, je porte ça aussi profondément en moi, ce ce ce... cette sensibilité-là, de dire les grands noms je ne les aime pas, question de principes. Et en même temps t'es aussi là... Encore une fois les grosses structures sont celles qui ont la capacité de faire bouger davantage de choses »* (R1).

¹ R1 : Répondant 1

4.3 Les facteurs internes et externes participant à rendre les tensions saillantes au sein des ONG environnementales

Les facteurs internes ou externes qui participent à rendre la tension éthique saillante. Ces tensions peuvent mener les individus à réévaluer leur jugement de légitimité (Smith et Lewis, 2011 ; Tost, 2011). Parmi ces facteurs figurent les crises médiatiques ou d'image (1), les conflits internes (2) ou les changements relatifs à l'acceptation d'un nouveau partenariat (3). En effet, les ONG environnementales sont régulièrement la cible de critique médiatique concernant leur relation avec les entreprises privées. Le partenariat est alors perçu comme étant une forme de greenwashing (blanchiment écologique d'image) (Libaert, 2012). La critique peut s'étendre aux membres de l'organisation notamment lorsque le porte-parole de l'organisation n'est pas en mesure d'apporter une réponse satisfaisante permettant de maintenir la légitimité. La pression extérieure ou l'image renvoyée peut alors ébranler les valeurs de certains membres de l'organisation. Certaines crises peuvent être perçues comme de véritables chocs en interne. Par ailleurs, des désaccords internes entre les fonctions techniques (experts nature/environnement) et les fonctions supports (communication, partenariats...). La professionnalisation des ONG et leur agrandissement en termes de taille et de budget ont eu pour conséquence de renforcer les services dits « supports », dont les partenariats. Pour certains, il y a eu un sentiment de voir le pouvoir de ces services se renforcer au point de déséquilibrer le rapport de force entre les objectifs de protection de la nature et les objectifs économiques qu'ils représentent. Les ONG qui historiquement recrutaient principalement des professions scientifiques ouvrent de plus en plus leurs portes à des profils issus de formation d'ingénieurs ou d'école de commerce. Ce sont donc deux cultures qui peuvent s'affronter en interne au travers de la mise en œuvre des partenariats. Enfin, de nouveaux partenariats (ou projets de partenariats) peuvent révéler chez certains des conflits avec des valeurs personnelles. Chaque nouveau partenariat peut être l'objet d'une réévaluation du jugement. Certaines entreprises font partie dans l'imaginaire collectif de la catégorie des opposants, voire des « méchants ».

Cependant, la limite de ce qui est acceptable est subjectif. Dès lors, une contradiction peut apparaître entre les valeurs individuelles et les valeurs collectives. Aussi, la réévaluation d'un jugement de légitimité peut constituer une démarche de réflexivité personnelle, sans qu'un événement n'en soit nécessairement à l'origine (Tost, 2011). Cette réflexivité est d'autant plus

probable que l'on perçoit à travers le discours de certains salariés une dissonance entre une posture personnelle (la vie hors travail) et la posture professionnelle (la vie dans le travail).

4.4 Démarche réflexive dans la construction du jugement individuel de la légitimité : la hiérarchisation entre les dimensions instrumentale, relationnelle et morale

Dans le cadre du modèle de construction du jugement de légitimité tel que décrit par Tost (2011), la réflexion de l'individu porte simultanément sur trois dimensions : la dimension morale, mais aussi les dimensions instrumentale et relationnelle. La dimension instrumentale consiste à s'interroger en quoi les partenariats permettent-ils de satisfaire les demandes de l'organisation ou de l'individu. Dans ce cadre, de nombreux raccourcis cognitifs sont établis sur la base des affirmations de l'organisation : les partenariats sont une source de financement essentielle ; permettent à l'ONG de changer les pratiques économiques, de sensibiliser une population plus large, de construire des plaidoyers communs à destination des acteurs publics. D'un point de vue plus personnel, les partenariats permettent au salarié de réaliser leur mission au sein de l'ONG (« *Dans le partenariat moi je travaillais essentiellement avec les gens qui faisaient de l'efficacité énergétique, des énergies renouvelables.* » (R27)). La dimension relationnelle est moins mobilisée. Elle consiste à s'interroger en quoi les partenariats alimentent la relation aux autres, voire en quoi elle peut réaffirmer l'identité sociale de l'individu. Ainsi les partenariats servent à valoriser leur travail au sein de l'ONG. D'autre part, plusieurs d'entre eux évoquent une familiarisation avec le monde de l'entreprise et une découverte des gens qui y travaillent. Ces dimensions instrumentales, relationnelles et morales participent au jugement global et doivent de fait être considérées. Concernant la dimension morale, les salariés se reposent sur plusieurs considérations parmi lesquelles les procédures.

4.5 Le processus de rationalisation éthique et le rôle des dispositifs discursifs et non-discursifs

4.5.1 Les dispositifs non discursifs : rôle des procédures pour faire sens

Face à la contradiction, les salariés s'engagent dans un processus de rationalisation éthique. Ils s'appuient notamment sur l'existence de procédures. Les procédures mises en place par les ONG pour cadrer les partenariats avec les entreprises constituent des garde-fous sur le plan

moral (Suchman, 1995). Elles vont agir sur le degré d'intensité morale tel que défini par Jones (1991) en agissant sur l'évaluation de l'importance des conséquences (négatives ou positives) ; et sur la probabilité d'effet (sur l'image notamment). Les procédures permettent de garantir une délégation ou une prise en charge des questions d'éthiques. Parmi les principales procédures évoquées figurent les processus de décisions ainsi que des documents de cadrage tels que les chartes éthiques, les listes d'exclusion (aussi appelées listes noires ou grises (exclusion sous conditions)), les plans stratégiques et les conventions de partenariats (« *A chaque fois qu'il y a des partenariats qui se crée il y a cette question qui se pose. En général, il y a des règles qui sont définies* » (R27)). Les conventions de partenariats correspondent à des contrats qui sont négociés et établis au début de la relation. Elles cadrent l'ensemble des conditions liées à la collaboration, des montants financiers alloués jusqu'au livrable à produire, les conditions de communication. Les chartes rappellent les valeurs fondamentales des ONG environnementales parmi lesquelles l'indépendance et la liberté de paroles. Elles n'ont pas de valeurs contractuelles, mais assurent une pérennité de la démarche éthique. Ces chartes peuvent afficher l'existence de listes noires, c'est-à-dire des secteurs d'activité qui sont exclus d'office (par exemple, le nucléaire, le secteur minier). Les plans stratégiques permettent quant à eux de définir les grandes orientations telles que la limitation du financement issu d'entreprises privées à hauteur de 30% du budget global (« *d'ailleurs dans les statuts même de [l'ONG] tu ne peux pas avoir plus de 30% des fonds qui proviennent d'entreprises pour garder justement une indépendance* » (R4)). Concernant le processus de décision, le rôle de la direction, mais aussi pour certaines, des bénévoles est mis en avant. Les bénévoles particulièrement sont la figure du militantisme et sont garants du maintien des valeurs de l'ONG, au-delà des aspects économiques. La capacité de nuisance des ONG environnementales envers leur partenaire en cas de non-respect d'un cadre considéré comme respectable par l'organisation constitue également un garde-fou essentiel dans le processus de rationalisation.

4.5.2 Les dispositifs discursifs : des arguments partagés par les salariés hors du discours de la direction

Les discussions sur l'éthique des partenariats ont lieu soit dans des cadres formalisés (réunions d'équipe hebdomadaires ou mensuelles par exemple) soit dans des cadres non formels. Les conversations entre les salariés, qu'elles soient réalisées dans le cadre de réunion

ou dans le cadre de discussions de couloirs (« *Je pense que clairement ça générerait énormément de discussions de couloir, que tout le monde donnerait son avis* » (R16)), participent pleinement à la stratégie organisationnelle (Vaara et Whittington, 2012). Cependant, tant que la tension n'apparaît pas comme étant saillante, il s'agit peu d'un sujet qui alimente les conversations informelles. Des échanges apparaissent aussi régulièrement hors du cadre du travail avec l'entourage du salarié (« *Attends, à chaque apéro, j'avais le droit au quart d'heure sur la fondation euh... et souvent ouais c'est vrai, à y réfléchir ouais souvent sur ses financements ouais.* » (R20)). La plupart des salariés interrogés ont été questionnés sur la relation de l'ONG dans laquelle elle travaille avec les entreprises, et se sont retrouvés à justifier la démarche. Ainsi, l'ensemble de ces discussions participent à la construction d'un cadre de justification commun pour rationaliser la démarche de partenariat : les partenariats sont acceptables tant que l'organisation est intégrée à l'écosystème ONG.

Plusieurs salariés évoquent également la complémentarité avec les autres ONG. Le dialogue et le consensus avec les entreprises privées sont permis du fait que l'organisation évolue au sein d'un écosystème ONG. L'action des unes n'est permise que grâce à l'existence des autres. Ainsi, des structures telles que Greenpeace ou Les Amis de la Terre peuvent avoir des actions plus vindicatives seulement par que d'autres établissent un dialogue de fonds avec les acteurs économiques. « *C'est important de voir cette divergence de point de vue. Si toutes les ONG étaient sur la même ligne, ce serait trop homogène et ça ne servirait pas à grand-chose, dans le positionnement les uns par rapport aux autres.* » (R17) - « *Parce que c'est aussi un jeu de rôle. Donc au bout d'un moment on sait que Greenpeace ou les amis de la terre va s'énerver en disant si c'est comme ça moi je quitte la table (...) Bon et le WWF lui va rester autour de la table. Ce n'est pas parce qu'il est corrompu, c'est parce que ça fait partie du jeu.* » (R19). Aussi, les partenariats deviennent la norme. De plus en plus d'ONG environnementales font des partenariats avec les entreprises. Il y a ainsi un plus grand consensus social sur la moralité du problème.

4.5.3 L'absence d'alternatives réduit la critique

La critique émane notamment lorsqu'une alternative à la réalité telle que présentée par l'organisation est rendue possible (Boltanski, 2009). Cependant, les salariés n'envisagent pas un autre avenir pour leur organisation que le modèle actuel. L'évocation de la survie de l'organisation en est une illustration. Face à l'urgence de survie due à des difficultés

financières saillantes, les salariés se focalisent sur le présent aux dépens de l'avenir. L'absence d'alternative concerne notamment les autres sources de financement : les financements publics diminuent (« *Ouais parce que le service public ne nous finance plus* » (R10)), le recours aux dons est difficile (« *L'appel à dons pour l'instant c'est mort, on n'en a pas suffisamment* » (R10)), et les entreprises les moins polluantes n'ont pas d'argent (« *le problème c'est que ceux qui ont leur place ils ne peuvent pas financer, ils n'ont pas d'argent* » (R10)). Aussi, la comparaison avec les autres organisations va confirmer cette absence d'alternative : les ONG qui ne dépendent pas du financement d'entreprises sont néanmoins dépendantes d'autres pressions émanant notamment de la part des donateurs. Cette pression des donateurs les pousse à opter des pratiques autrement contestables. « *Je pars du principe en fait que même ces structures qui sont super certes indépendantes financièrement ne s'autorisent pas tout non plus en fait. Elles ont des pressions autres qui sont de l'ordre du, ne pas aller trop en... ne pas être trop perçues comme radicales par rapport à l'opinion publique aussi* » (R23). Enfin, le discours du salarié peut laisser entrevoir une certaine forme de fatalisme : « *Pour moi c'était ma révélation de voir à quel point on était profondément dans le système. C'est-à-dire qu'on avait pas plus de choix d'actions qu'en fait les gens qu'on essaie d'influencer et qui étaient dans le système... et qui étaient... et qui en fait n'avaient pas plus de choix d'actions que nous. Et c'est tout ça, c'est ça le Système, c'est la... la restriction des choix d'action quoi.* » (R26).

5. DISCUSSION, LIMITES ET VOIES DE RECHERCHE FUTURES

Notre contribution permet de mettre en avant les conséquences du paradoxe éthique lié à la mise en place de partenariats avec les entreprises privées et les implications sur la stratégie de légitimation au sein des ONG environnementales. S'interroger sur la légitimité des partenariats permet d'anticiper les risques liés cette tension et d'interroger la pertinence des dispositifs mis en place. Dans la continuité des travaux établis sur les théories *strategy-as-practice*, il s'agit de placer les membres de l'organisation, et plus particulièrement les salariés, au cœur de la stratégie de légitimation. C'est à travers leur jugement de l'adéquation entre les valeurs de l'ONG et les moyens mis en œuvre que les salariés confirment ou infirment le discours porté par les dirigeants de l'organisation. En cas de dissonance ou de contradictions perçues, les salariés s'engagent dans une activité de rationalisation, telle qu'évoquée dans la théorie du sense-making de Weick, sur la base de dispositifs discursifs et non-discursifs. Ils

s'appuient ainsi sur des procédures ainsi que sur des discussions formelles ou informelles, qui, de fait, s'intègrent dans une stratégie de légitimation de l'ONG environnementale vis-à-vis de ses partenaires privés.

D'un point de vue managérial, cela permet aux ONG environnementales de considérer les éléments éthiques comme partie intégrante de leur stratégie. En considérant les valeurs au cœur de la définition de leur performance, cela permet de réduire l'intensité de la tension liée aux contraintes économiques et financières. Aussi, par une meilleure compréhension des dispositifs existants, les dirigeants d'ONG, en lien avec les membres de l'organisation, peuvent alimenter une stratégie de légitimation sur le long terme. Une stratégie de légitimation ne consiste pas seulement à créer ou retrouver une forme de légitimité, mais aussi à la maintenir (Suchman, 1995). Cela suppose de pouvoir anticiper les changements à venir (ou les facteurs pouvant rendre les tensions saillantes) ainsi que de consolider ou confirmer les accomplissements passés sur la base de valeurs clés. L'implication des salariés est essentielle dans le sens où il participe activement au maintien de l'identité organisationnelle. Ainsi, il convient de les considérer comme acteur critique pertinent dont le jugement éthique peut alimenter positivement la stratégie de l'organisation.

Parmi les limites de ces recherches peuvent cependant figurer l'absence du point de vue des bénévoles. Les bénévoles, en tant que membres de l'organisation, participent autant à la construction et au maintien de l'identité organisationnelle. A ce titre, leur point de vue pourrait être pris en compte dans le cadre de dispositifs de légitimation. Cependant, peu de bénévoles se trouvent en contact direct avec les partenaires et leur contribution et profil au sein des différentes ONG sont très inégaux. Par ailleurs, les entretiens ont été réalisés avec des salariés actuels et d'anciens salariés. Si cela permet d'élargir le spectre temporel de la vie de l'organisation mettant ainsi en avant plusieurs situations de crises, les anciens salariés sont nécessairement influencés par leur expérience postérieure. Enfin, la réflexion éthique n'est pas de la même intensité en fonction du contexte : il pourrait être particulièrement intéressant de réaliser les interviews suite à une situation de crise. Concernant les pistes futures de recherche, une attention particulière peut être portée sur les modalités de participation des salariés. Si leur jugement paraît essentiel à la stratégie organisationnelle, il semble que les modalités de participation soient peu abordées dans le cadre spécifique des ONG. Cela soulève plusieurs questions. Tout d'abord, quel est le type de participation cela suppose.

Plusieurs auteurs ont établi une distinction entre les différentes formes de participation au sein de l'organisation. Par exemple, Cotton et al (1988) distinguent la participation dans le processus de décision, la participation consultative, la participation sur le court terme, la participation informelle, la participation des salariés dans la gestion (autogestion ou coopérative, par exemple), et la participation représentative. Ainsi la question est de savoir quel mode de participation constitue le dispositif le plus adapté à la prise en compte des questionnements éthiques des salariés. Aussi, la question de la participation suppose un accès à l'information. Comme nous l'avons noté, l'accès à l'information n'est pas homogène et freine la réflexivité sur les questions d'éthique. Des recherches sur la gestion interne de l'information au sein des ONG pourraient également contribuer à analyser les pratiques au service de la stratégie. Enfin, de plus en plus de recherches sont réalisées en sciences de gestion sur l'approche narrative (Giroux et Marroquin, 2005 ; Czarniawska, 2005). La narration, qu'elle soit abordée comme produit (analyse du récit en tant que texte ou énoncé) ou comme processus (acte de communiquer ou « performance » en situation), est considérée comme une façon de comprendre et de se représenter une réalité partagée. Elle est au cœur de la communication entre les êtres humains (Fisher, 1984) : la narration, qu'elle se base sur la fiction ou la réalité, permet de structurer la pensée et donc d'exprimer par exemple des idées, des émotions, de retranscrire des événements. De cette façon, elle structure l'action collective et devient un outil puissant de compréhension des organisations. L'éthique, à l'image de « l'éthique du futur » de Hans Jonas, implique une projection vers l'avenir. En se posant la question de la bonne chose à faire, il s'agit de s'interroger sur l'avenir souhaité. La description de ce que peut être un avenir désirable, tant qu'il n'est pas réalisé, se réfère ainsi au domaine de la fiction. Ainsi, il pourrait être intéressant de développer le lien entre éthique et fiction au sein de l'organisation.

6. REFERENCES

Albert, S. et Whetten, D.A. (1985), "Organizational Identity", *Research on Organizational Behavior*, Vol. 7, p. 263-295.

Baur, D. et Schmitz, H. (2012), *Corporations and NGOs: When Accountability Leads to Co-optation*, *Journal of Business Ethics*, Springer, vol. 106(1), pages 9-21, March.

Champion, E. et Gendron, C. (2008), *De la responsabilité sociale à la citoyenneté corporative, L'entreprise privée et sa nécessaire quête de légitimité*, *Nouvelles pratiques sociales*, Volume 18, Numéro 1, Automne 2005, p. 90-103

- Chesneaux, J. (1996), *Habiter le temps*, Paris, Bayard.
- Cohen, S. (2005). ONG et altermondialistes : un même combat ?. *L'Économie politique*, no 25(1), 91-101
- Boltanski L. (2009), "De la critique. Précis de sociologie de l'émancipation", Paris, Gallimard « NRF Essais ».
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Brown Weiss, E. (1990), *Our Rights and Obligations to Future Generations for the Environment*", Georgetown Law Faculty Publications and Other Works.
- Château-Terrisse, P. (2012). Le dispositif de gestion des organisations hybrides, régulateur de logiques institutionnelles hétérogènes ? Le cas du capital-risque solidaire. *Management & Avenir*, 54(4), 145-167.
- Cotton, J. L., Vollrath, D. A., Froggatt, K. L., Hall, M. K., & Jennings, K. R. 1988. Employee participation: Diverse forms and different outcomes. *Academy of Management Review* 13: 8-22.
- Coupré, S. (2012), "Le management stratégique des ONG ou la quête de légitimité", *Mondes en développement*, 159(3), 59-72.
- Czarniawska, B. (2005) « De la polyphonie dans l'analyse des organisations », *Revue française de gestion*, vol. no 159, no. 6, 2005, pp. 359-371
- D'Almeida, N. (2012). *Les promesses de la communication: La force de la parole dans la communication d'entreprise*. Paris cedex 14, France: Presses Universitaires de France.
- Dacin, M. T., Dacin, P. A., & Tracey, P. (2011). Social entrepreneurship: A critique and future directions. *Organization Science*, 22(5), 1203-1213
- De Lange D.E., Armanios D., Delgado-Ceballos J. & Sandhu S. (2016), "From foe to friends : complex mutual adaptation of multinational corporations and nongovernmental organizations", *Business & Society*, vol. 55, 1197-1228.
- Dhaouadi, I. (2016), *La "RSE politique" : quel rôle et quelle légitimité pour les entreprises multinationales dans la gouvernance mondiale ?*, RIODD 2016, Jul 2016, Saint-Étienne, France
- Dutton J.E., Dukerich J.M. et Harquail C.V. (1994), "Organizational Images and Member Identification", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, p. 239-263.
- Elsbach K. D., Kramer R.M (1996), "Members' responses to organizational identity threats: Encountering and countering the Business Week rankings" *Administrative Science Quarterly*. Vol. 41, Issue 3, Pages 442-476

- Festinger L. (1957), "A cognitive dissonance theory", Stanford, Stanford University Press, 291 p.
- Fisher W. R. (1984), "Narration as a Human Communication Paradigm: The Case of the Public Moral Argument", *Communication Monographs*, 51, March, p. 1-22.
- Frooman, J. (1999), Stakeholder Influence Strategies, *The Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 2 (Apr., 1999), pp. 191-205
- Gioia, D. A., et Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12: 6 ,433– 448.
- Giroux et Marroquin (2005), L'Approche Narrative des Organisations, *Revue française de gestion*, no 159, p. 15-42
- Jarzabkowski, P. (2008), *Strategy As Practice: An Activity-Based Approach*, London : Sage.
- Jepson, P. (2005), Governance and accountability of environmental NGOs, *Environmental Science and Policy*, 8, 515-524.
- Jonas, H. (1998), *Pour une éthique du future*, ed. Rivages.
- Jones, T.M. (1991), Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model, *The Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 2, pp. 366-395
- Koch, S. (2005), L'importance des partenariats multisectoriels pour le secteur privé : l'expérience de Holcim, *Annuaire suisse de politique de développement* [En ligne], p. 127-140
- Le Naëlou, A. (2004), "Pour comprendre la professionnalisation dans les ONG : quelques apports d'une sociologie des professions", *Revue Tiers Monde*, 180(4), 773-798.
- Lee, C. et Nowell B (2014), A Framework for Assessing the Performance of Nonprofit Organizations, *American Journal of Evaluation*, 2015, Vol. 36(3) 299-319
- Libaert, T. (2012). De la critique du greenwashing à l'accroissement de la régulation publicitaire. *Communication & Organisation*, 42(2), 267-274.
- O'Rourke, D. (2005), Market Movements: Nongovernmental Organization Strategies to Influence Global Production and Consumption, *Journal of Industrial Ecology* 9(1-2):115 - 128
- Pfeffer, J., Salancik, G. (1978), *The external control of organizations*, Harper and Row Publishers, New York.
- Plihon, D. (2009), *Le Nouveau Capitalisme*, Paris : Ed. La Découverte, 3e éd. 2009
- Quinn, R., Rohrbaugh, J. (1983) A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29, 363-377

- Ravasi D., Schultz M. (2006), "Responding to organizational identity threats : exploring the role of organizational culture", *Academy of Management Journal*, vol. 49, n° 3, p. 433-458.
- Rigling Gallagher, D. (2012), *Environmental Leadership*, Duke University, Nicholas School of the Environment & Earth Sciences, Duke University, USA
- Rokeach, M. (1973), *The nature of human values*. New York: Free Press.
- Rondeaux, G. & Pichault, F. (2012), "Managers en quête de sens: L'identité organisationnelle comme boussole ?", *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. xviii(46), 45-76.
- Ryfman,, P. (2009). *Les ONG*, Paris, La Découverte.
- Schatzki T. R. (2002), *The site of the social. A philosophical exploration of the constitution of social life and change*, University Park. PA: State university of Pennsylvania press.
- Schatzki, T. R. (2012), « A primer on practices: theory and research » in Higgs J. *et al.* (Eds), *Practice-based education. Perspectives and Strategy*, Sense Publishers.
- Schwartz, S. H. (1992), Universal in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. Zanna (Dir.), *Advances in experimental Social Psychology*, 25, pp. 1-65. Orlando, Academic Press.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011), Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2): 381-403.
- Suchman, M.C. (1995), Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, *The Academy of Management Review*, 20, 3, 571-61.
- Suddaby R., Bitektine A., Haack P. (2015), Legitimacy, *Academy of Management Annals*, vol 11, n°1
- Talbot, C. (2003). La réforme de la gestion publique et ses paradoxes : l'expérience britannique. *Revue française d'administration publique*, no105-106(1), 11-
- Tost, L.P. (2011), An integrative model of legitimacy judgments, *Academy of Management Review*, 36, 686-710
- Vaara, E. et Whittington R. (2012), Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously, *The Academy of Management Annals*, 6:1, 285-336
- Weick, K. E., (1995), *Sensemaking in organization*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, xii-231p.

ANNEXE : précisions sur le cadre de la recherche

1. Les ONG

Notre recherche porte sur l'observation de quatre ONG environnementales présentes en France depuis au moins vingt ans. Elles ont un budget moyen de 10,23 millions d'euros (le plus faible étant supérieur à 3 millions d'euros, le plus élevé inférieur à 25 millions d'euros).

Dans le cadre de ces travaux de recherche, nous parlons indifféremment d'associations loi 1901 ou de fondations reconnues d'utilité publique à travers le terme d'organisations non gouvernementales (ONG) agissant en faveur de la protection de la nature et de l'environnement. Le terme ONG a l'inconvénient d'être un terme générique dont aucune définition claire n'a été apportée, mais présente l'avantage de permettre d'évoquer sous une même appellation les associations et les fondations dont la mission et les valeurs sont semblables. Les « ONG » n'ont pas de statut juridique international. En France, bien que la notion d'ONG soit entrée dans le langage courant, la plupart de ces organisations sont reconnues juridiquement sous le statut d'association loi 1901 et/ou de fondation reconnue d'utilité publique. Une fondation résulte d'un engagement financier irrévocable et non lucratif des fondateurs en faveur de l'intérêt général. La fondation n'a pas d'adhérents et est régie par un système de gouvernance différent : au sein des fondations, les membres du conseil d'administration sont désignés par les membres fondateurs, hormis trois sièges qui doivent être occupés par des représentants de ministères. Le conseil d'administration peut aussi bien être composé de personnes physiques que de personnes morales. Au sein des associations loi 1901, lorsqu'elles n'ont pas un statut de fondations, les administrateurs, réunis dans le cadre d'une assemblée générale, sont élus dans le cadre d'un système de démocratie interne (élection par les membres bénévoles ou adhérents).

L'une des fondations observées a été créée notamment sur la base d'une contribution de mécènes fondateurs de type entreprises. En d'autres termes, le mécénat d'entreprises existe depuis la création de l'organisation. Pour les autres structures, les mécénats et/ou les partenariats ont été établis plusieurs années après la création de l'association ou de la fondation, celles-ci fonctionnant auparavant principalement sur la base de dons de particuliers ou de subventions publiques.

	ONG1	ONG2	ONG3	ONG4
Association loi 1901	x	x		x
Reconnue d'utilité publique	x	x	x	x
Fondation		x	x	
Fédération d'associations	x			x
Siège à l'international		x		
Nombre de salariés	<50	>50	<50	>50
Budget annuel	<10M€	>10M€	<10M€	>10M€
Part du financement d'entreprises	>30%	>20%	>30%	<10%
Nb de partenaires ou mécènes privés	<10	>30	>10	>30
Partenaires présents au CAC 40	x	x	x	x
Représentants d'entreprise membres au conseil d'administration		x	x	

Le financement issu d'entreprises privées peut prendre plusieurs formes contractuelles : le mécénat, la collaboration à visée marchande, et le partenariat.

- Le mécénat

Selon l'arrêté du 6 janvier 1989 « relatif à la terminologie économique et financière », le mécénat est défini comme étant le soutien matériel apporté à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités d'intérêt général, sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire. Le mécène bénéficie de contreparties limitées en termes de communication. Le mécénat concerne aussi bien un apport financier, qu'un apport matériel ou de compétence. A travers cette forme contractuelle, le mécène peut décider de l'activité qu'il souhaite financer (par exemple, le financement d'un projet spécifique de préservation de la biodiversité).

- Les collaborations à visée marchande

Les ONG peuvent également mettre en place des collaborations à visées marchandes, ou collaboration transactionnelle incluant par exemple les produits-partages et les prestations. Le produit-partage consiste pour une entreprise à reverser à une association « un pourcentage du prix de vente d'un produit ou à financer une activité (replanter un arbre par exemple) à la suite de l'achat du produit support par le consommateur » (Grolleau et al, 2011). Les prestations

quant à elles concernent la rémunération d'un service tel que des formations naturalistes ou la réalisation d'inventaires de la biodiversité sur des sites industriels.

- Le partenariat

Le partenariat (ou « alliance verte ») est un acte volontaire, contractuel, basé sur l'atteinte d'un objectif défini en commun et sur un apport de ressources (ressource financière, expertise, etc.) de la part de chacun des partenaires². Ce qui distingue le mécénat du partenariat repose principalement sur la réalisation d'un projet commun. Le partenariat est également à distinguer de la prestation dans le sens où l'entreprise partenaire doit s'investir dans la réalisation du projet par des ressources autres que financières.

Les informations relatives aux partenariats des ONG environnementales sont disponibles dans les rapports d'activité, sur le site internet, et peuvent faire l'objet d'un rapport annuel dédié.

2. Les salariés et anciens salariés interrogés

Les entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de salariés (36%) et d'anciens salariés (64%). 33% sont issus de l'ONG 1, 30% de l'ONG 2, 27% de l'ONG 3 et enfin 10% de l'ONG 4. Sur l'ensemble des personnes interrogées, 66% occupent ou ont occupé un poste lié à un programme technique (nature ou environnement) et 33% un poste dans une fonction "support" (communication, partenariats, appel à dons). La répartition entre hommes et femmes est relativement respectée avec un total de 14 hommes interrogés et 16 femmes.

² Grolleau, G., Mzoughi, N. & THIÉBAUT, L. (2008). Les « alliances vertes » entre les entreprises et les associations de protection de l'environnement : une réelle réconciliation ou une « instrumentalisation » réciproque ?. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, novembre(4), 617-633.