

## RENDRE COMPTE DES COLLABORATIONS ONG -ENTREPRISES PAR LA DIFFUSION D'INFORMATIONS SOCIÉTALES.

**Mehdi de La Rochefoucauld,**

*Maître de conférences*

*Université d'Orléans, France*

*Laboratoire : CRJ Pothier*

*Courriel : [mehdi.de-la-rochefoucauld@univ-orleans.fr](mailto:mehdi.de-la-rochefoucauld@univ-orleans.fr)*

*Téléphone : 07 51 63 10 47*

**Date de réception : 08/05/2019; Date d'acceptation : 20/12/2019 ; date de publication : 24/12/2019**

### **Résumé :**

*Le début du XXI<sup>e</sup> siècle est marqué par le rapprochement entre les entreprises et les ONG. En effet, les rapports entre les deux acteurs se sont adoucis, quittant des postures antagonistes ou d'ignorance pour donner lieu à des collaborations qui impactent la performance globale des firmes. Parallèlement, les obligations légales concernant la diffusion d'informations extra-financières se sont renforcées, incitant les grandes entreprises à publier des données sur leurs activités responsables. Cette recherche interroge le comportement des firmes et cherche à comprendre comment les entreprises rendent compte de leurs collaborations avec les ONG. Notre étude empirique met en lumière les verbatims de 28 répondants, soit 14 ONG et 14 entreprises. Les résultats de notre collecte de données ont été étudiés à l'aide du logiciel NVivo 11.*

**Mots clés :** *RSE ; collaboration ONG – entreprises ; ONG ; Diffusion d'informations sociétales ; Recherche qualitative.*

### **Abstract :**

*The beginning of the 21st century is marked by the rapprochement between companies and NGOs. Indeed, relations between the two actors have softened, leaving antagonistic postures or ignorance to give rise to collaborations that impact the overall performance of firms. At the same time, the legal obligations about dissemination of societal information have increased, prompting companies to publish data on their responsible activities. This research questions the behavior of companies and seeks to understand how companies report on their collaborations with NGOs? Our empirical study highlights the verbatim reports of 28 respondents, 14 NGOs and 14 companies. The results of our data collection were studied using NVivo 11.*

**Keywords:** *CSR ; Partnership with NGOs ; NGO ; dissemination of societal information ; Qualitative research.*

## Introduction

En 2015, l'observatoire national des partenariats soulignait l'augmentation croissante de l'engagement sociétal des firmes françaises qui génèrent de plus en plus de partenariats avec les organisations non gouvernementales (ci-après ONG). En effet, pour 2015 l'étude recense plus de 674 000 partenariats entre les entreprises françaises et la société civile. Effectivement, depuis le début du XXI<sup>e</sup> siècle, on remarque la réconciliation entre la sphère non gouvernementale et la sphère économique (RYFMAN, 2014), quittant une posture antagoniste voire d'ignorance (MACH, 2002) pour entreprendre de véritables rapports collaboratifs (BINNINGER, ROBERT, 2007).

Parmi ces interactions collaboratives, on note une pluralité de formes allant du mécénat financier, aux partenariats en co-construction (DOUCIN, 2007 ; DUPUIS, SACHET-MILLAT, 2014).

Ce rapprochement s'inscrit dans le triple élargissement qui s'opère actuellement au sein des entreprises (UZAN, HERAUT-ZÉRIGUI, 2016). En effet, les organisations distendent leurs frontières internes afin d'élargir leur gouvernance, qui s'ouvre aux parties prenantes invitées au dialogue. De même, la performance n'est plus seulement économique puisqu'elle intègre les caractéristiques du développement durable. On parle ainsi de performance globale (CARROLL, 1995 ; REYNAUD, 2003; GERMAIN ET TRÉBUCQ, 2004 ; DOHOU-RENAUD ET BERLAND, 2007) qui s'appréhende comme une performance quadriaxiale (UZAN, 2013) c'est-à-dire une performance qui est sociale, sociétale, environnementale et économique. Enfin, les entreprises développent la mesure de leur performance. En effet, elles ne se contentent plus d'un unique *reporting* financier, mais agrémentent leurs résultats financiers par des rapports RSE qui doivent exposer leurs performances extra-financières.

Par ailleurs, outre les fondamentaux comme la loi NRE de 2001 ou encore le Grenelle 2 de 2010, l'arsenal juridique français concernant la RSE se renforce depuis ces dernières années. C'est notamment le cas avec la loi du 9 novembre 2016 en matière de lutte contre la corruption ou encore la loi du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre. Ainsi, la dynamique « soft law » dans laquelle nous nous trouvons se durcit à travers les normes et les apports du législateur, qui se font de plus en plus contraignants. En d'autres termes, les grandes entreprises sont amenées à rendre des comptes sur leurs activités, leur posture responsable et leurs performances extra-financières.

L'enjeu de notre recherche réside dans le caractère évolutif des normes liées à la responsabilité sociale. En effet, le cadre législatif qui jusqu'à présent s'apparentait à du droit souple, se densifie et se renforce. De même, la société civile est devenue un acteur incontournable dans la recherche de légitimité des firmes. Aussi, l'étude des comportements des organisations quant à la diffusion d'informations sociétales nous semble pertinente. Nous faisons le choix d'orienter notre recherche sur les entreprises et leur posture face à l'exposé de leurs collaborations avec les ONG. Cette approche ne tient pas compte de toute la complexité de l'écosystème de l'entreprise. Cependant, face à ce contexte de transmission d'informations extra-financières qui s'accroît, nous souhaitons comprendre comment les entreprises rendent compte de leurs collaborations avec la sphère non gouvernementale.

Les objectifs de cette étude sont de montrer de quelle manière les entreprises communiquent sur leurs partenariats et selon quelles modalités. Mais aussi, quelles sont leurs motivations dans cette recherche de transparence ? Outre le contexte légal, les entreprises tirent-elles des avantages dans cette transmission d'informations ? Enfin, il nous apparaît intéressant de

comprendre en quoi la diffusion d'informations sur les collaborations avec des ONG est en lien avec la performance sociétale des entreprises.

Nous contribuons à répondre à cette question à travers un design qualitatif fondé sur 28 entretiens semi-directifs réalisés auprès de 14 entreprises et 14 ONG. Nous exposons dans une première partie notre cadre conceptuel, puis dans une deuxième partie la méthode et les résultats de notre étude empirique que nous discutons finalement dans une troisième et dernière partie.

## 1. Partie théorique

### 1.1 De la diffusion d'informations au *reporting* sociétal

Comme nous l'expliquerons après, de plus en plus d'entreprises sont soumises à l'élaboration d'un *reporting* extra-financier et par conséquent au *reporting* d'informations sociétales. À travers ces dispositifs, les entreprises transmettent des informations à destination de leurs parties prenantes. Définis par Pesqueux (2002) comme des « *rapports d'activité sur l'impact écologique et social des éléments de la politique de responsabilité sociale* », les rapports sociétaux permettent de cristalliser la posture durable et responsable de la firme de par la « *diffusion d'informations environnementales et sociales [...] à destination des tiers simultanément ou indépendamment de la réédition financière* » (CAPRON, QUAIREL, 2003).

De plus, il est possible d'appréhender les caractéristiques du *reporting* sociétal à travers le modèle proposé par Gray, Owen et Adams (1996), qui retiennent cinq dimensions principales s'agissant du *reporting* sociétal. En effet, les auteurs identifient : les thèmes abordés dans le dispositif, l'audience, c'est-à-dire les destinataires du *reporting*, la forme des informations données, la motivation de l'entreprise à communiquer et la fiabilité des informations données. Par ailleurs, comme le souligne Rivière-Giordano (2007), la recherche académique s'est concentrée sur la forme, le contenu et les destinataires du dispositif. En ce sens, la motivation et la fiabilité restent peu abordées dans les travaux académiques. Par ailleurs, la fiabilité reste un élément discuté et remis en cause (OXIBAR, 2005) de par la pertinence et la cohérence des informations données par les firmes.

### 1.2 Vers une généralisation du *reporting* sociétal

Depuis ces dernières années, le cadre juridique français du *reporting* extra-financier des entreprises s'est solidifié. En effet, plusieurs lois régissent désormais la publication des informations extra-financières, contraignant les entreprises à communiquer sur leur posture responsable.

Tout d'abord, la loi du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques, dite loi NRE, a rendu obligatoire le *reporting* extra-financier pour les entreprises cotées en bourse. Ensuite, la Loi du 12 juillet 2010, dite loi Grenelle 2, a charpenté le *reporting* extra-financier par une augmentation des informations à transmettre, mais aussi une augmentation des entreprises concernées par le dispositif. Le décret du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale entérine la démarche de la loi Grenelle 2. En effet, le décret impose aux entreprises de plus de 500 salariés et dont le chiffre d'affaires ou total de bilan est supérieur à 100 millions d'euros, de dresser un *reporting*

extra-financier. De même, le nombre d'informations demandées pour compléter le dispositif est élevé à 42 items structurés en trois axes : social, sociétal et environnemental. Par ailleurs, les entreprises ont désormais la possibilité de taire certaines données, cependant, elles doivent justifier cette rétention. Enfin, le *reporting* devra être assujéti à un tiers vérificateur.

De plus, la loi de transition énergétique pour la croissance verte de juillet 2015 et le décret du 19 août 2016 ont permis un ajustement relatif aux informations environnementales figurant dans le rapport de gestion des entreprises. En effet, les entreprises visées doivent désormais renseigner leurs engagements contre le gaspillage alimentaire, mais aussi renseigner leurs engagements en faveur d'une économie circulaire et enfin exposer les risques financiers liés au changement climatique.

Pour terminer sur cet exposé juridique, l'ordonnance du 19 juillet 2017 et son décret d'application du 9 août 2017 qui concernent la publication d'informations non financières par certaines grandes entreprises et groupes d'entreprises, imposent aux entreprises concernées par l'obligation de *reporting*, de produire une déclaration de performance extra-financière accompagnée des items de construction de ladite déclaration.

Outre ces contraintes juridiques, pour Rivière-Giardano (2007), la démocratisation du *reporting* sociétal s'explique aussi par la responsabilisation des firmes sur les thématiques du développement durable.

Par ailleurs, comme le rappelle l'auteur, on retrouve deux approches du *reporting* sociétal dans la recherche académique. La première conçoit le *reporting* sociétal comme un outil de dialogue des firmes vers leurs parties prenantes, alors que la deuxième appréhende le dispositif comme un outil de décision pour les entreprises.

Cette dualité se retrouve également dans les théories qui permettent d'expliquer le positionnement des entreprises face à la diffusion d'informations sociétales.

### 1.3 La motivation des entreprises à diffuser des informations sociétales

Plusieurs théories permettent de décrire la motivation des entreprises dans la diffusion d'informations sociétales. Nous ne souhaitons pas en faire l'exposé global, nous retiendrons les théories les plus usitées.

Tout d'abord, la théorie de la légitimité entend la diffusion d'informations comme un outil de négociation de l'entreprise avec la société. En effet, pour Woodward et al.,(1996), les firmes doivent transmettre des informations auprès de la société afin de légitimer leurs activités.

De plus, la théorie des parties prenantes perçoit la diffusion d'informations sociétales comme un outil à double effet : initier le dialogue avec les parties prenantes (ULLMANN, 1985) et prendre des décisions stratégiques (OXIBAR, 2005) en ayant conscience de la pression exercée par l'écosystème dans lequel gravite l'entreprise (UZAN, 2013).

Enfin, la théorie politico-contractuelle est présentée comme une hybridation de la théorie de la légitimité et de la théorie des parties prenantes (OXIBAR, 2003). En effet, cette théorie s'appuie sur la théorie de la réglementation et la théorie de l'agence. La théorie de la réglementation qui renvoie à la théorie de la légitimité, appréhende le comportement des entreprises dans la diffusion d'informations afin de se prémunir de l'intervention éventuelle du régulateur ou toutes autres parties prenantes(MANGOS et al., 1992). La théorie de l'agence qui est appréhendée dans une dimension élargie (HILL ET JONES, 1992), explique le comportement des organisations à travers les liens qui unissent la firme avec son écosystème et par conséquent l'ensemble de ses parties prenantes.

Aujourd'hui, le cadre législatif de plus en plus contraignant pour les entreprises remet en cause la démarche volontariste des grandes entreprises astreintes à publier des rapports sociétaux. Cependant, nous faisons le choix de mobiliser la théorie politico-contractuelle. Cette dernière permet à la fois d'expliquer la posture des entreprises face aux éventuelles interventions des régulateurs et à la légitimité recherchée par les firmes dans la publication de données extra-financières, mais aussi par les possibilités de dialogue avec les parties prenantes initiées par les rapports sociétaux. Bien que les grandes entreprises soient contraintes de publier ces informations, il est intéressant de noter que la loi laisse une marge de manœuvre qui leur permet de sélectionner les informations à mettre en lumière.

#### **1.4 Rendre compte pour faire état de la performance sociétale**

Bien que le rapport de gestion au regard de son aspect légal soit depuis longtemps un média plébiscité par la recherche (GRAY, KOUHY & LAVERS, 1995), les entreprises visées par les obligations de diffusion d'informations sociétales favorisent un document distinct. En effet, il est désormais usuel de trouver un rapport RSE ou encore un rapport de développement durable aux côtés du rapport annuel qui permet de mesurer la performance RSE de l'entreprise.

La mesure de la performance RSE, c'est-à-dire de la performance extra-financière, est un débat qui anime encore à ce jour les travaux académiques. Pour Berland (2014), il n'y a pas de modèle unique dans la mesure des performances RSE. En l'espèce, les usages au sein des entreprises sont variés bien que la littérature académique s'efforce de codifier la pratique. Bollecker et Mathieu (2008) mettent en lumière dans leur recherche l'évolution des systèmes de mesure de la performance qui traduit une prise en compte des enjeux sociétaux dans la mesure de la performance des entreprises. Ils répertorient plusieurs méthodes dont certaines qui s'apparentent aux techniques de la comptabilité, en se fondant sur la « *valorisation financière de la performance sociétale grâce à des systèmes comptables* » (ibid.). Ils citent également l'approche par les tableaux de bord ainsi que les techniques qui s'apparentent au *reporting* en mettant en lumière le bilan sociétal. Berland (2014) détermine quatre degrés dans les pratiques d'évaluation de la RSE et par voie de conséquence dans l'évaluation des performances RSE. Il distingue tout d'abord, les entreprises qui utilisent la diffusion d'informations sur les conséquences des activités de l'entreprise, puis celles qui passent par la communication sur le développement d'actions responsables déployées par l'entreprise, puis le pilotage dédié de la performance à travers des outils juxtaposant les performances de l'entreprise et enfin, le pilotage intégré de la performance à travers la recherche d'une synergie interne sous le couvert d'une performance globale. Cet inventaire est consolidé dans le constat dressé par les travaux de Lehman et Uzan (2016) qui exposent les méthodes comptables, les méthodes par tableaux de bord et les méthodes par la création de valeur partenariale comme approches de calcul de la performance des entreprises. Le point commun de ces méthodes demeure dans le résultat qui conduit l'entreprise à communiquer. Ainsi ces outils permettent aux entreprises de rendre compte.

La performance sociétale qui est la performance « *vis-à-vis des parties prenantes* » (BERLAND, 2014) peut être présentée comme la « *configuration de ses principes de responsabilité sociale, les processus de sa réactivité sociale, et les résultats, politiques, programmes sociétaux ou les produits observables de l'entreprise concernant sa relation*

*sociétale* »<sup>1</sup> (WOOD, 1991). Elle concerne alors l'implication de l'entreprise dans la société et sa capacité à satisfaire ses parties prenantes (CLARKSON, 1995). Il s'agit donc de la prise en compte des impacts positifs et négatifs ainsi que les actions de l'entreprise à l'égard de la société au sens large. Le CJD (2014) la mentionne comme étant « *l'implication de l'entreprise, dans la société et sa contribution au développement local* ».

Aussi nous faisons le lien entre la diffusion d'informations et la performance sociétale par l'effort des entreprises à exposer des données qui matérialisent leur politique RSE, leurs engagements durables, les actions conduites ou co-conduites en faveur de la société avec des acteurs tels que les ONG.

## 2. Étude empirique

### 2.1 Méthodologie

Afin de conduire notre réflexion, nous avons réalisé une étude de données primaires, organisée selon les règles d'une approche qualitative. Notre collecte a été menée à travers 28 entretiens semi-directifs réalisés auprès de 14 ONG et 14 entreprises. Tous les entretiens ont été coordonnés par un guide d'entretien. Pour les entreprises, nos répondants ont été sélectionnés à partir d'une base de sondage constituée depuis l'indice boursier du CAC All-tradable, anciennement SBF 250. Nous avons étudié tous les rapports RSE disponibles des firmes de notre base de sondage. Puis nous avons choisi les entreprises qui affichaient des partenariats avec plusieurs ONG. S'agissant du choix pour les ONG, il a été réalisé à partir des mentions faites par les sociétés sur les collaborations qu'elles développaient avec la sphère non gouvernementale. Tous nos contacts ont été sollicités une première fois par mail puis par téléphone afin d'organiser les modalités des entretiens semi-directifs. Ces entretiens ont duré en moyenne 1h. Ils se sont déroulés soit au sein des sièges sociaux des entreprises et des ONG soit par téléphone. La dénomination de la qualité de nos répondants varie selon les organisations. Néanmoins, nos répondants sont des directeurs de la RSE ou bien des responsables des partenariats ou encore des responsables d'ONG. Par ailleurs, ils tous rattachés à la direction générale.

Notre travail d'analyse s'est orchestré autour d'une analyse thématique qui permet de réduire les données (PAILLÉ, MUCCHIELLI, 2012) pour reformuler le contenu de manière condensée et formelle (NEGURA, 2006). Nous avons également utilisé la théorisation ancrée qui est inspirée de la grounded theory initiée par Glaser et Strauss (1967). À la différence de la grounded theory, la théorisation ancrée se donne pour ambition de proposer une théorisation qui permettra une compréhension nouvelle des phénomènes (MÉLIANI, 2013). La théorisation ancrée se marie de manière cohérente avec la démarche de l'analyse thématique, car elle conceptualise et met en relation progressivement l'ensemble des données empiriques (PAILLÉ, 1996). Ce travail a été réalisé avec l'aide du logiciel NVivo 11 qui est un logiciel de traitement de données qualitatives permettant un appui efficient pour le chercheur dans le codage. Par ailleurs, NVivo a augmenté la visibilité entre les verbatims et a ordonné notre travail d'analyse.

---

<sup>1</sup>Notre traduction du texte d'origine: « *a business organization's configuration of principles of social responsibility, processes of social responsiveness, and observable outcomes or products as they relate to the firm's societal relationship* ».

Nous présentons ci-après les résultats des 28 entretiens semi-directifs réalisés auprès d'entreprises et d'ONG en posture collaborative.

**Tableau 1\*. Synthèse sur la nature des répondants**

Type de répondants	Répondants	Total	Posture
ENTREPRISE	Bouygues, Carrefour, ENTC1 <sup>2</sup> ( <i>Grande entreprise - Industrie manufacturière</i> ), ENTC2 ( <i>Grande entreprise - Industrie manufacturière</i> ), ENTC3 ( <i>Grande entreprise - Commerce</i> ), Lafarge, Legrand, Michelin, Orange, Renault, Saint Gobin, Sanofi, Société Générale, Thales.	14	Collaborative
ONG C	Agrisud, Aides, Aides et Action, Care, Électricien sans frontière, ONGC1 (Humanitaire Développement), ONGC2, (Caritative - urgence) ONGC3 (Caritative - urgence), ONGC4 (Plaidoyer), P14y International, Plan International, Planète Urgence, Un enfant par la main, WWF.	14	Collaborative
Total			28

\*Source : tableau créé pour le papier.

## 2.2 Résultats de l'étude

Nous synthétisons ci-après les résultats de nos entretiens semi-directifs. À travers nos échanges avec les ONG et les entreprises, nous avons pu mettre en lumière plusieurs tendances. Tout d'abord, nous avons mis en exergue les modalités de collecte, de contenu et de diffusion (2.2.1), puis nous avons pu collecter des données sur les avantages tirés par les entreprises sur ces diffusions (2.2.2). Enfin, nous avons interrogé les répondants sur le lien entre la diffusion d'informations sur les collaborations ONG-Entreprises et la performance sociétale (2.2.3) ainsi que les mesures de précaution à prendre (2.2.4).

### 2.2.1 Les modalités de collecte, de contenu et de diffusion

#### 2.2.1.1 Modalités de collecte

S'agissant des modalités de collecte des données, les entreprises interrogées nous rapportent qu'elles récupèrent ces informations à travers deux sources principales : les ONG et les objectifs fixés en amont de la collaboration.

Tout d'abord, concernant les informations collectées à travers les ONG et notamment le dialogue engagé avec ces dernières, les entreprises nous expliquent solliciter les ONG pour détenir des informations pertinentes : « *les partenariats sont propices à l'échange et les ONG livrent de nombreuses informations utiles pour comprendre l'impact de nos engagements [...] ces informations nous permettent de diffuser des données fiables* » (ENTC1). De plus, cette

<sup>2</sup> Entreprises et ONG qui ont demandé l'anonymat.

tendance rejoint le constat formulé à partir des retours des ONG. En effet, l'ensemble des ONG nous explique fournir des informations aux entreprises.

L'ONG Agrisud nous explique détenir et fournir des données aux entreprises avec lesquelles elle collabore : « *on sait mesurer pour le Club Med le nombre de TPE créées, le nombre de personnes sorties de la pauvreté, le nombre que ça génère en termes de séquestration de carbone [...] ces informations sont importantes dans le cadre de la collaboration, elles permettent à l'entreprise de comprendre son impact et l'intérêt de notre collaboration, mais aussi de rassurer ses investisseurs ou les parties prenantes qui s'intéresseraient à ses activités* ». Par ailleurs, un travail collégial peut être fait conjointement entre ONG et entreprises, c'est en effet le cas du WWF qui nous expose « *ensemble on fixe donc des indicateurs, après l'entreprise est maître de son reporting.* »

En ce sens, le dialogue avec les ONG permet de contextualiser ces impacts qui sont difficilement quantifiables : « *le dialogue nous permet de poser des mots sur ce que l'on fait de bien et le rendre visible auprès de nos parties prenantes attentives à nos actions et nos politiques [...] c'est une forme de mesure de nos actions [...] c'est descriptif* »(Orange).

Ensuite, concernant les informations collectées à partir des objectifs fixés au préalable, les entreprises rapportent qu'elles s'inspirent des grandes lignes et des attentes du projet pour expliquer et communiquer sur leurs partenariats et par conséquent sur leur performance sociétale : « *nos partenariats sont cadencés par des objectifs que nous nous fixons au préalable [...] ils peuvent être collégialement (fixés) avec l'ONG [...] les résultats de ces objectifs sont des mines d'informations précieuses* »(Orange). L'entreprise Michelin nous livre le même constat « *outre les échanges parties prenantes qui sont des sources d'informations, la communication qui se doit d'être maîtrisée est faite en fonction de ce que l'on fixe au début de nos actions, lors de la préparation de nos collaborations ou bien des objectifs que l'on détermine* ».

### 2.2.1.2 Le contenu des informations diffusées

À partir de nos entretiens semi-directifs et une étude des supports de communication institutionnelle des entreprises, nous avons pu mettre en lumière plusieurs items concernant le contenu de la diffusion qui apparaissent de manière récurrente.

Certaines entreprises interviewées comme l'entreprise Lafarge nous expliquent utiliser des « *indicateurs par rapport aux parties prenantes* » comme « *le nombre de réunions par site, les thèmes étudiés, les résultats des études engagées* » ou encore l'entreprise Legrand nous explique recourir aussi à des indicateurs « *descriptifs et explicatifs* » ou l'entreprise ENTC1 qui étudie et reporte « *la qualité* » des relations qui peut se mesurer « *par la continuité des partenariats* » ou bien l'entreprise Renault qui nous explique comptabiliser « *surtout le nombre de bénéficiaires* » des projets mis en œuvre. Nous avons pu dresser la synthèse suivante :

**Tableau 2\*. Synthèse des items de communication**

Item reporté	Nature de l'item	Récurrence de l'item dans les rapports des répondants et dans le discours
Le nombre de partenariats réalisés dans l'année	Quantitatif	Fréquent
La couverture géographique		Fréquent
Le nombre de bénéficiaires		Fréquent
Le nombre d'heures consacrées aux partenariats		Fréquent
Le pourcentage de réalisation des objectifs fixés		Fréquent
Le nombre de salariés mobilisés sur le partenariat		Moins fréquent
Le coût financier global du partenariat		Moins fréquent
L'objet du partenariat	Qualitatif	Très fréquent
Les objectifs initialement fixés		Très fréquent
La temporalité du partenariat (durée dans le temps)		Très fréquent
La continuité du partenariat (a-t-il été renouvelé ? le sera-t-il ?)		Très fréquent
La nature du partenaire		Fréquent
Les difficultés rencontrées		Moins fréquent
L'historique du partenariat		Rare

\*Source : tableau créé pour le papier.

Cette liste n'est pas exhaustive, mais elle permet de montrer les informations régulièrement données par les firmes dans le cadre de leurs collaborations avec les ONG.

Nous remarquons que les indicateurs sont essentiellement centrés sur le partenariat en lui-même et très peu sur la nature du partenaire qui devient accessoire dans l'information donnée. En effet, les entreprises communiquent très peu sur l'historique du partenariat ENTC2 « *on se concentre essentiellement sur les actions réalisées, on ne parle pas du pourquoi et du comment on est arrivé à cette collaboration* ».

Par ailleurs, nous observons que l'approche est très descriptive et permet à l'entreprise de faire un état des lieux de ce qui a été fait. En ce sens, les entreprises font état de leurs performances afin de satisfaire leurs engagements sociétaux. De même, les items utilisés pour communiquer sont à la fois quantitatifs et qualitatifs bien que la logique de diffusion d'informations reste qualitative et explicative « *on souhaite une diffusion cohérente, on ne cherche pas à faire des grandes comparaisons avec des chiffres pour impressionner, il faut expliquer et décrire nos actions simplement* » (Orange).

De plus, on observe qu'aucun élément concernant les échecs n'est mentionné, les difficultés rencontrées sont quant à elles très peu utilisées.

Par ailleurs, il est intéressant d'observer que ces thématiques surgissent également dans le discours des ONG. En effet, nous avons souhaité faire la comparaison avec les informations diffusées par les ONG. Il apparaît que les ONG communiquent essentiellement à travers une mesure d'impact de leurs interventions sur les bénéficiaires. C'est le cas par exemple, de

l'ONG CARE qui nous explique « *on communique sur nos partenariats et nos actions à travers la mesure d'impact de nos interventions [...] on donne la nature de nos partenaires, on aborde les thèmes du partenariat, les montants alloués, les objectifs et puis le nombre de bénéficiaires, de territoire [...]* » Pl4y International ajoute « *quand on conçoit un projet on explique quels sont nos indicateurs et qu'est-ce qui fait qu'un projet est performant.* ». Ce travail permet à l'ONG de connaître les conséquences de ses actions, c'est ce que nous explique l'ONG Un enfant par la main : « *Sur les enfants parrainés, on mesure s'ils grandissent bien, s'ils ne sont plus malades, est-ce qu'ils savent lire, écrire.* ».

En ce sens, nous remarquons que de nombreuses informations communiquées par les entreprises sont également diffusées par les ONG. On note ainsi une similarité des données diffusées entre les ONG et les entreprises.

### 2.2.1.3 Modalités de diffusion

S'agissant enfin des modalités de diffusion, les entreprises interrogées explicitent l'ensemble de ces informations dans des rapports RSE/DD conformément à l'obligation de communication sur les données extra-financières. C'est ce que nous livre Michelin « *Nos documents extra-financiers et notre site font état de ces informations* » ou encore Lafarge « *vous trouverez ces informations dans nos rapports RSE* » ou bien la Société Générale « *tout est dans le rapport RSE* ».

On remarque également que certaines informations apparaissent aussi dans le rapport annuel de ces sociétés, créant une redondance. Ce constat apparaît chez de nombreuses entreprises sondées (10 sur 14) : « *on communique via nos rapports RSE, le rapport annuel, notre site et nos réseaux sociaux internes et externes* » (Orange).

Certaines utilisent également ces informations pour produire des communications institutionnelles via leur site web institutionnel ou encore leurs réseaux sociaux. C'est le cas de Carrefour : « *Nos réseaux sociaux permettent de véhiculer ces informations, mais également les rapports obligatoires* ».

Enfin, pour quelques-unes, ces données collectées servent également à animer des interventions orales telles que des Assemblées Générales ou encore des Comités de Parties Prenantes ou des Comités éthiques c'est ce que nous rapporte le répondant ENT3 « *on irrigue les rapports financiers, le rapport de développement durable et parfois des communications orales* ».

### 2.2.2 Motivations et avantages de la diffusion sociétale

À la question « *pourquoi diffusez-vous des informations sociétales ?* », la majorité des répondants soulignent que c'est une obligation légale et morale de l'entreprise qui doit rendre des comptes à la société. La démarche volontariste est très peu mise en avant et les entreprises nous expliquent qu'il y a un effet de mimétisme sur le fond et la forme des rapports : « *aujourd'hui la question ne se pose plus, il faut le faire et si possible aussi bien que les concurrents* » (Orange). Aussi, à travers les entretiens avec nos répondants, plusieurs leviers apparaissent dans la diffusion d'informations sociétales. En effet, les entreprises mettent en lumière quatre fonctions distinctes : informer les parties prenantes ; faire le bilan afin d'orienter la stratégie ; renforcer son attractivité ; éviter les contentieux.

Pour nos répondants, la communication d'informations sociétales sur les collaborations ONG-entreprises permet tout d'abord d'informer les parties prenantes : « *ces informations sont à destination de nos parties prenantes* »(Michelin) ; « *nous communiquons pour et vers les parties prenantes* » (Carrefour).

Par ailleurs, outre les informations données sur ce qui est fait par l'entreprise, cela permet aussi d'ouvrir le dialogue avec les parties prenantes : « *on utilise ces données pour communiquer avec les salariés, nos dirigeants ou encore d'autres organisations non gouvernementales* »(Orange) ; « *Notre rapport est une base pour dialoguer avec nos parties prenantes* » (ENTC1).

De même, les parties prenantes visées sont à la fois internes et externes « *notre communication sur nos actions avec les ONG intéresse les salariés comme les acteurs externes à Renault* »(Renault) ; « *on communique pour l'entreprise, expliquer ce que l'on fait, pourquoi, avec qui, mais aussi vers l'extérieur* » (Saint-Gobin).

De plus, cette communication d'informations permet aussi de faire le bilan afin d'orienter la stratégie d'entreprise. En effet, ce sont des données qui servent à la gouvernance d'entreprise (Michelin). En ce sens, nos répondants nous expliquent que ces informations permettent de construire la stratégie RSE de l'entreprise : « *savoir ce que l'on fait et les conséquences qui en découlent qu'elles soient positives ou négatives nous permet d'avancer et de penser demain* »(ENTC3).

Ensuite, pour nos répondants, la diffusion d'informations sociétales sur les collaborations ONG-entreprises permet de renforcer l'attractivité de l'organisation. En d'autres termes, les données diffusées contribuent selon nos répondants au capital réputation de l'entreprise. En effet, pour les ONG et plusieurs entreprises en posture collaborative, la mention et la visibilité des impacts positifs de l'entreprise grâce à leurs actions avec ou envers les ONG, ont une incidence sur la réputation, mais aussi la notation des entreprises:« *le fait qu'une entreprise soit vertueuse au niveau de la RSE c'est quelque chose qu'elle pourra valoriser dans un bilan ou dans la presse [...] si elles ont une notation extra financière après, c'est sûr qu'elles auront une meilleure note.* »(Agrisud, ONG).

Ainsi, les entreprises ont conscience que ces communications peuvent avoir un impact à la fois sur :

- le client de l'entreprise : « *les clients sont aujourd'hui attentifs à notre RSE* » (Société Général) :

- les consommateurs : « *le consommateur sans qu'il soit un consommateur aguerri de notre marque, recherche de plus en plus des entreprises durables en adéquation avec ses valeurs* » (Orange) ;

- les collaborateurs : « *En interne ces informations ont un impact très fort sur nos collaborateurs qui sont fiers de travailler pour une entreprise durable et engagée* »(Michelin)

- les partenaires économiques : « *les fournisseurs ou encore les distributeurs questionnent les pratiques de chacun [...] ils cherchent à travailler avec des acteurs irréprochables* »(ENTC2).

- les futurs collaborateurs : « *nos valeurs intéressent nos futurs collaborateurs qui recherchent des entreprises ayant des valeurs proches des leurs [...] nos communications peuvent donc les intéresser* »(Carrefour)

- les investisseurs et les futurs investisseurs : « *Les investisseurs sont très regardants sur nos résultats extra-financiers [...] il en est de même pour les potentiels investisseurs* »(Lafarge)

- la société civile : « *La société civile et notamment les ONG observent rigoureusement nos documents extra-financiers. Il est important de délivrer des informations crédibles et d'être transparents sur nos engagements* » (Sanofi).

- les organismes de notation : « *Notre rapport intéresse également les organismes de notation qui scrutent la moindre de nos communications* » (ENTC3).

Enfin, cet effort de communication soignée sur les collaborations ONG-entreprises permet à la firme d'éviter ou du moins de limiter les contentieux. Deux types de contentieux sont mis en lumière par les répondants. Tout d'abord, le contentieux légal qui peut être évité dès lors que l'entreprise satisfait son obligation de diffusion d'informations extra-financières : « *communiquer nous permet d'être dans les règles au regard des obligations légales* » (Sanofi) ; « *La loi NRE nous impose une communication extra-financière, nos collaborations rentrent dans le cadre de cette communication, cela nourrit nos rapports* » (ENTC2).

Le deuxième contentieux évité est un contentieux sociétal qui est très souvent à l'origine des ONG : « *Les ONG se sont professionnalisées, elles sont de plus en plus pertinentes et surveillent la bonne marche des activités des grandes entreprises [...] la communication d'informations permet aussi d'adoucir des regards d'ONG vindicatives* » (Michelin) ; « *Les ONG sont à l'affût des comportements jugés non responsables ou encore non éthiques, être transparent permet de montrer patte blanche* » (Orange) ; « *La société civile est très active, il faut communiquer pour montrer notre bonne volonté* » (ENTC3). Ainsi, les entreprises communiquent afin d'exposer une image éthique et responsable afin d'éviter les griefs des ONG.

Par ailleurs, les ONG partagent ce positionnement en retenant que les entreprises communiquent à la fois pour satisfaire les attentes du législateur, mais aussi celles de la société civile dont la voix est portée par les ONG : « *les entreprises agissent désormais, car la loi définit un cadre structurant, mais il ne faut pas oublier qu'elles cherchent aussi à entretenir des relations pérennes avec les acteurs de la société* » (WWF) ; « *il y a la loi et les ONG qui exercent une forme de pression sur leurs activités et leur manière de communiquer* » (Plan international).

### 2.2.3 Le lien avec la performance sociétale

Pour l'ensemble des entreprises, les informations diffusées permettent de faire un état des actions en place et ainsi de communiquer sur la performance sociétale de l'entreprise. L'entreprise Orange nous explique « *nous sommes une entreprise avec des objectifs financiers, pourtant nous avons des engagements responsables et il est nécessaire de le montrer. On doit prouver que l'on est une entreprise responsable et cela passe par un exposé de nos actions qui contribuent à dire pourquoi nous sommes performants en termes de RSE* ». La Société Générale nous rapporte également « *nous devons faire la lumière sur nos actions pour attester de notre performance* ». Michelin rejoint cette tendance en soulignant « *les données communiquées fondent notre performance extra-financière* ». Ainsi, à travers une approche descriptive, les entreprises relatent leurs actions pour légitimer et attester de leur performance sociétale. Les collaborations avec les ONG leur permettent donc de mettre en exergue des actions sociétales qui prouvent leur implication et leur posture responsable.

Le positionnement des ONG rejoint la tendance exprimée à travers les retours des entreprises. En effet, pour la sphère non gouvernementale, les informations diffusées permettent à l'entreprise de faire le bilan sur ses engagements, mais aussi de démontrer comment elles sont

performantes d'un point de vue sociétal. L'ONG CARE précise « *les collaborations avec nous sont une bonne manière de montrer que l'entreprise s'engage dans le développement durable. Nous avons une diligence sévère donc nos partenaires et nos collaborations sont censés être sérieux* ». De même, pour Agrisud « *en faisant des partenariats avec des ONG, elles (les entreprises) agissent, elles ont ainsi de la matière pour leur performance RSE* ». Ainsi, les collaborations ONG-Entreprises permettent aux sociétés d'enrichir le bilan qui sert à justifier leur performance sociétale.

#### 2.2.4 Précautions à prendre

Nous avons observé que les entreprises filtraient leurs communications extra-financières par appréhension face aux risques de greenwashing ou de socialwashing. D'ailleurs, les répondants sont bien conscients de ces travers du toilettage d'informations et restent vigilants. En effet, même si nous constatons que toutes les organisations communiquent sur leurs partenariats afin d'attester leur démarche et de relater la mise en oeuvre de leurs politiques responsables, nous pouvons extraire des verbatims que certaines structures filtrent leurs communications.

En d'autres termes, les entreprises sont vigilantes et précisent « *on communique sur nos partenariats quand il y a un contrat formel, on ne communique que sur des choses que l'on a faites* » (Bouygues) ; « *on ne communique que sur des résultats concrets, donc c'est clair pour nous et pour les partenaires* » (Carrefour) ; « *on a une communication évidente sur les partenariats et sur les résultats, c'est important, ça atteste notre engagement et ça montre aux parties prenantes notre volonté de bien faire. Ensuite, on a des équipes pour veiller à ce que la communication soit faite correctement dans les deux parties. C'est encadré par les conventions* » (Orange). L'entreprise Lafarge explique même faire de la rétention d'information en confiant « *il y a des partenariats sur lesquels on n'a pas intérêt à communiquer, car ce n'est pas le but, le but c'est de progresser et pour progresser on n'a pas forcément besoin de communiquer. [...] Chez Lafarge on essaye de communiquer sur ce que l'on n'a fait, pas sur ce que l'on va faire, donc on communique une fois que les résultats sont obtenus* ». Cette volonté d'être vigilant sur le contenu des informations révélées est confirmée par l'entreprise ENTC1 : « *nous ne communiquons pas, nous sommes un groupe discret sur nos partenariats, néanmoins nous communiquons en interne. Dans le document de référence, on n'affiche pas tous nos partenariats, mais on est sur quelques exemples avec des chiffres* ». La démarche des sociétés se justifie par une volonté d'être transparente et d'éviter toutes pratiques qui pourraient être associées à du greenwashing ou bien du socialwashing.

### 3. Discussion

#### 3.1 Le rapport sociétal : un dispositif usité pour la diffusion d'informations sociétales

Bien que les formes varient, le dispositif le plus plébiscité par nos répondants est le rapport extra-financier. Ce dernier, à travers une synthèse descriptive, expose les actions responsables de l'organisation. En effet, ce dispositif permet aux entreprises de faire l'état des actions réalisées en faveur de leur responsabilité sociale.

Au sein de ce rapport, les entreprises relatent leurs collaborations à travers des informations qualitatives et quantitatives à propos de leurs partenariats. Cette description est rythmée par une démarche majoritairement descriptive, en effet les entreprises décrivent essentiellement les modalités de la collaboration et ses effets. On note par ailleurs, une utilisation équilibrée entre des indicateurs qualitatifs et quantitatifs, ce qui permet une vision globale sur les interactions entre les deux acteurs. Cependant, les conséquences sociétales, sociales ou encore environnementales des collaborations qu'elles soient positives ou négatives sont très rarement abordées. On observe aussi que la majorité des entreprises interrogées sélectionnent les informations diffusées et ne livrent que très peu d'éléments sur les échecs, les difficultés rencontrées ou encore les méthodologies opérées. En effet, les rapports font état de généralités qui permettent d'attester de l'engagement réciproque, mais n'appréhendent pas les effets des partenariats. Ce constat fait échos aux travaux d'Oxibar (2005) sur la pertinence de ces rapports extra-financiers ainsi que leur rôle dans l'exposé de la performance extra-financière, qu'il convient de relativiser.

Par ailleurs, outre le rapport RSE, d'autres canaux sont mobilisés par les entreprises, très souvent en complément du rapport. C'est notamment le cas avec les réseaux sociaux qui permettent une approche plus directe et en temps réel avec les parties prenantes. Selon nos répondants, ces réseaux sociaux ont l'avantage de toucher des interlocuteurs qui n'auraient pas eu accès aux rapports RSE ou du moins qui n'auraient pas pensé à le consulter. Ainsi, ces réseaux sociaux augmentent l'audience des informations transmises et introduisent la pratique de diffusion d'informations à travers une approche digitale. La question est alors de savoir si à terme les réseaux sociaux pourront remplacer les supports traditionnels et si ce canal interactif et virtuel permettra également de satisfaire l'obligation de transparence induite par le cadre juridique.

De plus, on observe une redondance sur les informations extra-financières qui sont également exposées sur les rapports financiers et notamment le rapport annuel des entreprises. Cette répétition pose la question du rapport intégré qui permet de rassembler et de systématiser le lien entre les données financières et extra-financières (Ledouble et al., 2014) qui commence progressivement à s'installer dans la pratique.

### **3.2 Les enjeux de la communication sociétale : aller au-delà du légal**

Nous remarquons que l'aspect légal, bien que contraignant et évoqué par les entreprises interrogées, ne constitue pas la seule motivation dans la diffusion d'informations. En effet, les répondants sont conscients du cadre juridique qui appelle les entreprises à transmettre des informations extra-financières. À ce jour, l'arsenal légal à travers la loi NRE de 2001, la loi Grenelle 2 de 2010, la loi de transition énergétique pour la croissance verte de juillet 2015 ou encore l'ordonnance du 19 juillet 2017, a fondé une attente envers les firmes qui respectent cette pression normative. En ce sens, la théorie de la réglementation (Mangos et al., 1992) peut expliquer ce comportement des entreprises qui tentent d'atténuer l'intervention du régulateur.

Cependant, les différentes lois évoquées ne quantifient pas et ne qualifient pas les informations à fournir et l'on pourrait imaginer que les firmes se contentent du minimum. Pourtant, les entreprises de notre population demeurent généreuses dans leur communication et ont bien conscience des enjeux de la diffusion d'informations sociétales et des risques de greenwashing et de socialwashing. Les ONG interrogées partagent ce constat et soulignent l'effort des entreprises dans la communication extra-financière. En ce sens, les organisations

sondées s'évertuent à mettre en lumière des données actées et pertinentes, maximisant dès lors l'efficacité de la diffusion d'informations. Alors qu'elles pourraient simplement livrer des informations afin de répondre aux obligations prévues par le législateur, les entreprises de notre échantillon semblent s'investir dans une démarche informative. Il convient ici d'approfondir cette posture des firmes et d'interroger le caractère volontaire dans la diffusion d'informations sociétales outre les obligations légales (Bastianutti, Dumez, 2012).

Pourtant, le constat peut être nuancé, car ces dernières sont averties des conséquences et des bienfaits de cette transparence. De même, l'effet de mimétisme n'est pas à exclure.

Ainsi, au regard des postures évoquées par les répondants, la théorie politico-contractuelle semble faire sens dans la mesure où les firmes à travers la diffusion d'informations sociétales illustrent la théorie de la réglementation (Mangos et al., 1992) et la théorie de l'agence élargie (Hill et Jones, 1992) puisqu'elles cherchent à légitimer leurs activités et leur posture responsable en exposant les actions qu'elles mettent en place, de surcroît avec des partenaires de la société civile et qu'elles renforcent leur ancrage écosystémique aux côtés de leurs parties prenantes. De plus, malgré l'assujettissement légal, les répondants tirent des avantages à communiquer sur leurs collaborations. En ce sens, ils assignent quatre avantages à la diffusion d'informations. À savoir, informer et dialoguer avec les parties prenantes, mais aussi orienter la stratégie de l'entreprise, cela permet également de renforcer l'attractivité de l'organisation, et enfin d'éviter les contentieux. En effet, à travers nos échanges avec les répondants, on constate que les dispositifs de communication utilisés permettent aux entreprises, outre une information concrète, d'ouvrir le dialogue avec leurs parties prenantes, mais aussi de nourrir la stratégie d'entreprise. En d'autres termes, la capitalisation de données sociétales devient un vecteur d'échanges, de réflexion et de prise de recul pour les organisations qui s'en servent pour axer leur posture RSE et par conséquent leurs stratégies. Ce constat confirme la double approche du *reporting* évoquée par Rivière-Giardano (2007) qui est un outil de communication et de décision. De même, les répondants mettent en lumière les impacts de cette communication sur l'attractivité et par conséquent la réputation de l'entreprise. Effectivement, les firmes soulignent plusieurs acteurs impactés par cette diffusion d'informations sociétales comme les clients, les consommateurs, les collaborateurs, les partenaires économiques, les futurs collaborateurs, les investisseurs ou futurs investisseurs, la société civile ou encore les organismes de notation. On comprend ainsi que cette diffusion d'informations revêt un caractère stratégique fort pour nos répondants puisqu'elle agit sur l'ensemble de l'écosystème de l'entreprise. Par ailleurs, la démarche des entreprises dépasse la simple contrainte légale et constitue un enjeu de taille quant à la visibilité de l'organisation, mais aussi ses relations avec les parties prenantes qui existent dans son environnement.

### **3.3 Les collaborations ONG - entreprises : de la matière pour alimenter la performance sociétale**

Les entreprises interrogées utilisent les partenariats comme sujet d'information sociétale. En effet, le contenu tiré des collaborations permet de nourrir les rapports RSE. En ce sens, les collaborations revêtent un caractère stratégique puisqu'elles représentent une matière factuelle pour animer et justifier la responsabilité des firmes. Les informations collectées des partenariats ont l'avantage de proposer des communications opérationnelles, en lien avec le terrain et dont les impacts répondent aux besoins de parties prenantes. De même, la fiabilité de l'information qui peut être remise en cause (Rivière-Giardano, 2007) dans le cadre du

reporting sociétal, est pour nos répondants consolidée dans la mesure où les données proviennent des ONG qui constituent une source principale dans la collecte des informations à diffuser. En effet, les entreprises sont conscientes des problématiques de greenwashing ou de socialwashing qui pèsent sur la diffusion d'informations. Ainsi, les collaborations avec les ONG permettent d'atténuer ce risque de toilettage dans la mesure où l'ONG fait office de garde-fou des informations exposées. Ce constat est appuyé par la pratique de certaines firmes qui filtrent leurs communications afin de ne donner que l'essentiel ou les actions réalisées et concrètes. Pourtant, il est nécessaire de nuancer le propos puisque la pertinence des informations diffusées dépend de la qualité de la collaboration avec l'ONG et du choix des données à exposer publiquement qui demeure arbitraire.

Par ailleurs, le lien entre la performance sociétale et la diffusion d'informations sur les collaborations ONG - entreprises apparaît alors dans la mesure où ces collaborations permettent de légitimer la performance sociétale des firmes qui circonscrivent dans leurs rapports les éléments justifiant de leur comportement éthique et durable à partir d'exemples concrets et opérationnels, à savoir des partenariats avec des acteurs de la société civile. Cependant, les entreprises interrogées ne communiquent que très peu sur les méthodologies employées, les difficultés rencontrées ou encore les échecs qui permettraient d'évaluer la qualité de la collaboration et par conséquent la performance de l'engagement sociétal de la firme.

## Conclusion

Pour rappel, nous cherchions à comprendre, comment les entreprises rendent-elles compte de leurs collaborations avec les ONG ? Afin d'appréhender cette problématique, il nous fallait déterminer les enjeux de la diffusion d'informations pour les entreprises. En effet, il s'agissait de comprendre si les partenariats ONG-Entreprises pouvaient faire l'objet d'une diffusion d'informations pertinentes. Mais aussi, de quelle manière les entreprises communiquent-elles sur ces partenariats et selon quelles modalités ? Quelles sont leurs motivations dans cette recherche de transparence ? Par ailleurs, outre le contexte légal, les entreprises tirent-elles des avantages dans cette transmission d'informations ? Enfin, en quoi la diffusion d'informations sur les collaborations avec des ONG participe-t-elle à la performance sociétale des entreprises.

Notre étude empirique nous a permis de réaliser que les entreprises diffusaient des informations concernant leurs collaborations avec les ONG à travers divers canaux. Parmi ces canaux, le rapport RSE est le dispositif le plus plébiscité. De plus, les motivations des entreprises de notre échantillon à communiquer des informations peuvent s'analyser à travers la théorie politico-contractuelle puisque les firmes observées tendent à crédibiliser leurs activités et leur responsabilité sociale en faisant le récit des actions durables qu'elles réalisent aux côtés des acteurs de leur écosystème. Par ailleurs, ces informations qui sont essentiellement centrées sur la nature du partenariat sont principalement collectées à partir des objectifs fixés en amont mais aussi au travers des informations délivrées par les ONG qui renforcent la pertinence et la qualité des données mises en circulation. Ces diffusions permettent aux entreprises de communiquer, d'enrichir leurs stratégies, de renforcer leur attractivité et d'éviter les contentieux juridiques et sociétaux. Ces avantages suffisent aux organisations de notre échantillon à dépasser le cadre prévu par le législateur. Enfin, outre les précautions que prennent les entreprises vis-à-vis du toilettage de l'information, les données récoltées et exposées au regard de leur écosystème participent à faire état de leur performance

sociétale puisqu'elles justifient dès lors des actions éthiques et responsables. Il convient néanmoins de nuancer la pertinence de ces informations dans la mesure où la qualité des informations exposées dépend des partenaires et de leur environnement socio-économique.

S'agissant des apports, cette recherche exploratoire contribue à renforcer les travaux académiques quant à la fiabilité des données et la motivation des entreprises dans la diffusion d'informations. Notre papier rappelle aussi le contexte juridique, et renforce la compréhension de la conation des firmes face à leur communication extra-financière. Enfin, outre un exposé des modalités de collecte, de contenu et de diffusion opérées par les grandes entreprises, nos résultats mettent en exergue certains enjeux dans la diffusion d'informations sociétales et soulignent l'intérêt pour les organisations de communiquer sur leurs collaborations et la place qu'occupent les acteurs de leur écosystème.

Plusieurs limites sont à signaler. Tout d'abord, le design qualitatif de cette recherche nous invite à nuancer les retours de nos répondants. De plus, notre échantillon est composé de sociétés cotées en bourse, ces entreprises sont par conséquent dans une posture communicationnelle.

Enfin, en s'agissant des perspectives, nous trouvons intéressant d'étudier à l'heure de la digitalisation l'impact des réseaux sociaux sur la diffusion des informations sociétales des entreprises, mais aussi l'influence de l'opinion des utilisateurs de ces plateformes.

## Bibliographie

BERLAND N. (2014), *Le contrôle de gestion*, PUF, collection « Que sais-je ? », Paris.

BINNINGER A.-S. & ROBERT I. (2007), « ONG-entreprise : les liaisons dangereuses. », *L'Expansion Management Review*, 4/2007 (N° 127), p. 16-25.

BOLLECKER M. & MATHIEU P. (2008), « Vers des systèmes de mesure de la performance sociétale : l'apport des conventions » *Revue Française de Gestion*, n°34/180, janvier, pp.89-102.

CAPRON M. & QUAIREL-LANOIZELÉE F. (2006), « Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale ». *La Revue de l'Organisation Responsable* N°1. pp 5-17

CARROLL A.B. (1995), « Stakeholder Thinking in Three Models of Management Morality: A Perspective with Strategic Implications », in. Näsi J., (1997), *Understanding Stakeholder Thinking*, pp. 47-74.

CJD (2014), *Comment piloter sa Performance globale en 100 itinéraires ?* Ed. Eyrolles.

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

DOHOU-RENAUD A. & BERLAND N. (2007), « Mesure de la performance globale des entreprises », *28e congrès de l'AFC*, Mai, IAE de Poitiers, Poitiers.

- DUPUIS G. & SACHET-MILLIAT A. (2014), « Relations ONG/entreprises : vers de nouveaux modèles d'organisations génératrices d'innovations sociétales », *23e conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Rennes.
- GERMAIN C. & TRÉBUCQ S. (2004), « La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions », *Semaine sociale Lamy*, pp. 35-41.
- GLASER B. & STRAUSS A.L. (1967), *The discovery of grounded theory*, Aldine Publishing, Chicago.
- GRAY R. & KOUHY R. & LAVERS S. (1995), « Methodological themes : constructing a research database of social and environmental reporting by UK companies », *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol. 8, n° 2, p. 78-101.
- GRAY R. & OWEN D. & ADAMS C. (1996), *Accounting And Accountability : changes and challenges in corporate social and environmental reporting*, Prentice Hall.
- HILL C.W.L. & JONES T.M. (1992), « Stakeholder-agency theory », *Journal of Management Studies*, vol. 29, n° 2, p. 131-154.
- LEDOUBLE D. & STORDEUR P. & CRETTE O. (2014), « Reporting intégré, état des lieux et perspectives – Le cas d'Orange », in. Alain Burlaud (dir.), (2014), *Comptabilité, Finance et Politique De la pratique à la théorie : l'art de la conceptualisation : Mélanges en l'honneur du professeur Christian Hoarau*. ECS.
- 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.
- MANGOS N. C. & LEHMAN G.D. & OBRIEN P.W. (1992), *Managerial incentives to reduce political costs : a social responsibility perspective*. The Flinders University of South Australia, Discipline of Accounting and Finance.
- MÉLIANI V. (2013), « Choisir l'analyse par théorisation ancrée : illustration des apports et des limites de la méthode », *Recherches qualitatives*, Hors-série, 15, 435-452
- NEGURA L. (2006), « L'analyse de contenu dans l'étude des représentations sociales », *Sociologies*, 1(1), p. 1-16.
- OXIBAR B. (2005), « La diffusion d'information sociétale : Outil de mesure et déterminants - Une comparaison multi-supports », *26e congrès de l'AFC*, Lille, 11-13 mai, Lille.
- PAILLÉ P. & MUCCHIELLI A. (2012), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, 3e éd., Armand Colin, Paris.

- PAILLE P. (1996), « Qualitative (analyse) », in. Mucchielli A. (dir.), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, Éditions Armand Colin, Paris, pp. 180-182.
- PESQUEUX Y. (2002), *Organisations : Modèles et Représentations*, Ed PUF, p.157.
- REYNAUD E. (2003), « Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique », *Journée AIMS, Atelier développement durable*, ESSCA Angers, pp. 1-15.
- RIVIERE-GIORDANO G. (2007), « Comment crédibiliser le reporting sociétal ? », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, tome 13,(2), p.127-147.
- RYFMAN P. (2009, 2014), *Les ONG*, Paris : La Découverte, coll. Repères.
- ULLMANN A. (1985), « Data in search of a theory : a critique examination of the relationship among social performance, social disclosure and economic performance of U.S. firms », *Academy of Management Review*, vol. 10, n° 3, p. 540-577.
- UZAN O. & HERAUT-ZÉRIGUI M. (2016), « RSE et performance sociale : l'impact de la digitalisation de la fonction RH. Le cas du groupe Orange. », *Actes du 27e Congrès AGRH*, octobre, Ecole de Management de Strasbourg.
- UZAN O. & LEHMAN F. (2016), « RSE performance globale et compétitivité », *rapport de la plateforme RSE*.
- UZAN O. (2013), « Stratégies écosystémiques et modalités de coordination partenariale et territoriale. Le cas Danone », *Management & Avenir*, 1/2013 (N° 59), p. 194-211.
- WOOD D.J. (1991), « Corporate social performance revisited », *Academy of Management Review* n°16, p.691–718.
- WOODWARD D.G. & EDWARDS P. & BIRKIN F. (1996), « Organizational legitimacy and stakeholder information provision », *British Journal of Management*, vol. 7, p. 329-347.