



HAL
open science

La croissance des ONG humanitaires : Une innovation devenue institution

Erwan Queinnec

► **To cite this version:**

Erwan Queinnec. La croissance des ONG humanitaires : Une innovation devenue institution. Revue Française de Gestion, 2007, 33 (177), pp.83-94. 10.3166/rfg.177.83-94 . hal-03633914

HAL Id: hal-03633914

<https://hal.science/hal-03633914>

Submitted on 17 Jul 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

LA CROISSANCE DES ONG HUMANITAIRES

Une innovation devenue institution

Erwan Queinnec

Lavoisier | « *Revue française de gestion* »

2007/8 n° 177 | pages 83 à 94

ISSN 0338-4551

ISBN 9782746220119

Article disponible en ligne à l'adresse :

<http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2007-8-page-83.htm>

!Pour citer cet article :

Erwan Queinnec, « La croissance des ONG humanitaires. Une innovation devenue institution », *Revue française de gestion* 2007/8 (n° 177), p. 83-94.

DOI 10.3166/rfg.177.83-94

Distribution électronique Cairn.info pour Lavoisier.

© Lavoisier. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.



PAR ERWAN QUEINNEC

La **croissance** des **ONG** humanitaires

Une innovation devenue institution

Durant les vingt-cinq dernières années, les ONG humanitaires françaises ont connu une croissance importante, relevant d'un processus d'institutionnalisation. Si, en se développant, elles se sont progressivement rapprochées d'une condition d'entreprise, l'inverse pourrait aussi devenir vrai. Vue en tant que coalition de parties prenantes, la firme semble en effet aspirer à une situation de gestion qui n'est pas sans rappeler celle des ONG.

Parce qu'elle renvoie à une identité institutionnelle définie par défaut, la notion d'ONG (organisation non gouvernementale) n'est pas exhaustive. Il s'agit pourtant d'une entité connue : si son succès demeure inégal dans le champ scientifique, les publications de nature plus éditoriale y voient fréquemment une forme ou un mouvement de mobilisation de la « société civile » sur toutes sortes de questions d'intérêt public. Mais que (ou qui) sont-elles ? Des associations sans but lucratif, certainement et ce quel que soit l'espace juridico-légal dont elles sont issues. Pour le reste, le terme ONG naissant dans la Charte constitutive de l'Organisation des Nations unies (1945), il désigne souvent des organisations ayant vocation à traiter d'affaires internationales. Historiquement, c'est à l'aide aux pays en développement (l'ex « tiers-monde ») que les plus connues d'entre elles ont consacré leur activité. Mais au vrai, le périmètre de leur définition peut faire l'objet d'acceptions plus larges (ainsi qualifie-t-on souvent d'ONG tel groupement communautaire ou association de solidarité locale). La singularité de leur vocation autant que l'histoire du développement de certaines d'entre elles désigne

presque naturellement ces organisations au rang de curiosité scientifique et c'est pourquoi un ouvrage leur a récemment été consacré qui tente d'analyser le « fait ONG » – envisagé dans sa dimension entrepreneuriale, organisationnelle, stratégique ou « découpé » en fonctions (marketing, gestion des ressources humaines, etc.) – en termes constitués de théories et concepts issus des (ou appropriés par les) sciences de gestion (Quéinnec et Igalens, 2004). C'est dans le prolongement de cette ambition de recherche, exploratoire plutôt qu'expérimentale, que se situe le propos de cet article, en tentant d'établir un pont entre sociologie néo-institutionnaliste et management des ONG. De cette mise en relation doivent dériver des pistes et des questions de recherche dont certaines déborderont le champ de la rencontre entre le cas (les ONG) et la théorie (néo-institutionnalisme) pour s'adresser plus largement à la firme.

La trame suggérée est la suivante : de prime abord, les ONG sont dans une situation de gestion¹ singulière dans la mesure où leur croissance semble plus devoir à leur légitimité qu'à leur efficacité (première partie) ; ce point de départ appelle une analyse en termes de stratégie d'institutionnalisation, laquelle rétroagit sur la situation de gestion des ONG, en la durcissant (deuxième partie). Une troisième partie (d'ambition moindre) se bornera à soulever la conjecture suivante : si la croissance des ONG leur vaut parfois d'être assimilées à des entreprises, la « responsabilité sociale » auxquelles ces dernières sont opiniâtement invitées ne procéderait-elle pas d'une sorte de mimétisme inspiré du modèle

associatif ? Nous donnerons quelques indices de cette hypothétique convergence.

1. Les ONG : une croissance avérée dans le cadre d'une situation de gestion singulière

Les ONG sont des associations dont la finalité peut être qualifiée de « service public » puisque consistant (pour l'essentiel) en une assistance au sens large, gratuitement apportée à des populations nécessiteuses. À partir de ce socle, il est possible de bâtir toutes sortes de taxinomies fondées sur tel ou tel attribut institutionnel ou opérationnel des organisations considérées. Pour notre part, nous ne nous intéresserons qu'aux ONG dites « de solidarité internationale » (parfois qualifiées d'OSI) et plus particulièrement à celles qui ont été tôt qualifiées « d'humanitaires », c'est-à-dire prioritairement dédiées à l'action d'urgence (en particulier médicale) dans un certain nombre de pays plus ou moins régulièrement affectés par des « crises » d'origine naturelle ou politique, mettant en jeu la survie de populations entières à très court terme. Leur cas présente en effet un intérêt tout particulier pour la recherche en gestion. Comme en atteste le tableau 1 ci-après, les plus grandes ONG françaises ont aujourd'hui atteint une taille considérable. Or, elles n'étaient à l'origine que de petites associations. Eu égard au volume des ressources qu'elles collectent aujourd'hui et à leur (relatif) jeune âge, leur croissance a donc été importante. C'est ce que confirme plus fondamentalement le tableau 2, lequel prend en compte les ressources de l'ensemble des OSI françaises sur la période 1985-2001.

1. Notion ici entendue au sens de Girin, 1990 : la substance du « jugement » (externe ou interne) porté sur la « performance » des ONG par les divers acteurs de leur environnement (parties prenantes) revêt un aspect central dans l'analyse de leur développement.

Tableau 1
INDICATEURS DE TAILLE ET DE CROISSANCE DES CINQ PLUS
GRANDES OSI FRANÇAISES²

Principales OSI françaises (date de constitution)	Vocation principale	Budget annuel (millions d'euros et exercice de référence)	Croissance annuelle moyenne des ressources financières (période récente)	Fonds privés/total ressources collectées
Médecins Sans Frontières (1971)	Aide humanitaire	96,3 (2002)	8,7% (1995-2002)	89 % (2002)
Handicap International (1982)	Aide humanitaire	52,3 (2003)	16,1% (1995-2003)	70 % (2003)
Médecins du Monde (1980)	Aide humanitaire	46,1 (2002)	- 2,6% (1993-2002)	70 % (2002)
Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement (1961)	Développement	35,3 (2003)	2,2% (1994-2003)	91 % (2003)
Action contre la Faim (1979)	Aide humanitaire	35,1 (2003)	1,7% (1995-2003)	35 % (2003)

Source: observatoire de l'Action Humanitaire, www.observatoire-humanitaire.org

Tableau 2
TAUX DE CROISSANCE ANNUEL MOYEN DES RESSOURCES FINANCIÈRES
DES OSI FRANÇAISES (1985-2001)³.

	Ressources privées	Ressources publiques	Ressources totales
Taux de croissance annuel moyen	7,1 %	10,2 %	8,1 %

Source: commission Coopération et Développement (CCD), du ministère des Affaires étrangères.

2. Ce tableau ne recense que les associations dont la solidarité internationale constitue l'essentiel de l'activité. Il exclut donc des associations importantes qui, telles le Secours Catholique, le Secours Populaire ou la Croix Rouge française, ne consacrent qu'une part secondaire de leurs ressources aux interventions à l'étranger.

3. Le calcul est opéré par nos soins. On précisera sans s'étendre que l'enquête périodiquement réalisée par la CCD n'englobe pas toutes les ONG françaises; les plus importantes y figurent toutefois (environ 200 organisations sur un total grossièrement évalué à un millier). L'enquête fait donc état d'une tendance lourde que le remarquable succès de quelques associations ne saurait à lui seul expliquer: si les 20 plus grandes ONG françaises collectent environ 75 % des ressources du secteur, cet ordre de grandeur reste stable sur la période.

Ces indicateurs de prospérité sont remarquables dans la mesure où les ONG sont des systèmes « d'équilibre avantages-contributions » (au sens de Barnard, 1938) caractérisés par un découplage apparemment radical entre utilité produite (les services d'aide relèvent de l'assistance et non de l'assurance) et ressources obtenues (les donateurs, notamment privés, ne retirent aucune utilité tangible de leur apport; quant aux travailleurs humanitaires, ils sont initialement bénévoles).

Ce découplage apparent confronte les ONG à une situation de gestion non seulement dichotomique mais potentiellement schizo-phrénique: en tant qu'organisations privées, leur « persévérance dans l'être » implique en effet qu'elles satisfassent les demandes de leurs parties prenantes « contributrices » (elles sont donc confrontées à un impératif de compétitivité). Or, leur constitution les dédie à la satisfaction de demandes faiblement (voire nullement) génératives de ressources. Les ONG sont donc dans une situation singulière pour ce qui concerne la relation fonctionnelle existant entre leur ontologie (dimension institutionnelle) et leur téléologie (dimension opérationnelle). En envisageant le « jugement externe » dont elles dépendent sous le seul angle de la rationalité individuelle, cette situation de gestion est ambivalente: elle semble plutôt avantageuse sur le plan opérationnel, laissant aux ONG beaucoup de latitude dans la conception et la mise en œuvre de leurs programmes. Elle est moins confortable sur le plan managérial: la collecte de ressources ne dépendant pas clairement de l'utilité du service produit, l'offre des ONG n'en est *a priori* que plus contingente. Les stratégies d'institutionnalisation peuvent dépasser cette contrainte en fon-

dant la justification de l'organisation sur d'autres arguments que ceux du seul registre utilitaire.

Cette remarque invite à reconsidérer la posture néo-institutionnaliste tendant à opposer, au sein des organisations, quête d'efficacité (*efficiency*) et quête de légitimité; il est notamment contestable de s'en tenir à cette opposition lorsque par ailleurs, l'intérêt d'une organisation à devenir légitime plutôt qu'à se montrer efficace – si ses buts sont ambigus, notamment – est reconnu ou du moins retenu à titre d'hypothèse (DiMaggio et Powell, 1983). Si la légitimité sociale constitue plus que l'efficacité opérationnelle une condition de la prospérité institutionnelle, alors les organisations adoptent un comportement rationnel en portant leur attention managériale sur l'une plutôt que sur l'autre. Sans doute cette remarque est-elle obsolète eu égard aux avancées de la sociologie néo-institutionnaliste, invitant à penser le phénomène institutionnel en termes d'entrepreneuriat et de stratégie. Elle invite toutefois à se départir d'une vision excessivement normative de la notion d'efficacité appliquée à l'étude des organisations pour l'envisager de manière plus située (au sens de la « situation de gestion »).

2. Une stratégie de gestion du découplage institution-opérations relevant de l'entrepreneuriat institutionnel ?

Les ONG humanitaires françaises – appelons les « sans frontiéristes » c'est-à-dire issues de la philosophie d'intervention « inventée » par Médecins Sans Frontières (MSF), organisation humanitaire pionnière par excellence – ont orchestré leur croissance à partir de la fin de la décennie 1970.

On peut ici restituer brièvement les traits saillants de cette évolution :

– En premier lieu, un projet d'entreprise audacieux : avec le recul, la « rentabilité » de l'idée sans frontiériste apparaît à la mesure du risque pris par ses initiateurs. Il est d'ailleurs loisible de se demander si la souplesse du statut associatif (résultant de la loi de 1901 sur les associations), n'a pas constitué un préalable institutionnel fort à l'innovation sans frontiériste, en permettant à ses initiateurs de consacrer l'essentiel de leur attention entrepreneuriale à la dimension « projet » (plutôt que « structure ») de leur ambition. Or, lorsqu'en 1971, MSF décide de se dédier à l'aide aux populations victimes de « crises » majeures dans les pays en développement, elle entend occuper *ex nihilo* un créneau « urgentiste » relativement précaire⁴ et investi soit à titre subsidiaire par les grandes ONG de développement (notamment anglo-saxonnes), soit à titre principal par le Comité International de la Croix Rouge (CICR), organisation que son statut et ses prérogatives dotent d'un caractère institutionnel quasi monopolistique.

Ce contexte d'action oriente rapidement la petite organisation MSF vers une stratégie de différenciation rétrospectivement gagnante. Il s'agit, tout d'abord, de se démarquer de l'identité du CICR en insistant sur les travers de son caractère institutionnel (bureaucratie, subordination de l'action d'aide à l'aval des diplomaties), une posture qui annonce l'idée d'ingérence humanitaire civile, axiomatique d'une théorisation conséquente et influente de l'aide

d'urgence en situation de crise humanitaire internationale. Il s'agit aussi, bien entendu, de mettre des projets d'aide en œuvre (au besoin en sous-traitant des médecins volontaires à des organisations plus grandes, donc plus facilement opérationnelles). MSF profite alors (années 1970) :

1) de l'absence de formalisation reconnue des stratégies d'aide en situation d'urgence humanitaire et ;

2) corrélativement, de la faible vigilance de l'environnement institutionnel à l'endroit d'une modalité spasmodique de coopération Nord-Sud.

Son parcours ressemble à celui d'une organisation qui, refusant formellement tout isomorphisme mimétique (sans nécessairement toujours y échapper d'un point de vue opérationnel, à ses débuts, en tout cas), se « condamne » à l'innovation conceptuelle pour pouvoir exister.

– La stratégie de démarcation de MSF par rapport à l'aide humanitaire officielle, octroyée par les États belligérants en vertu des Conventions de Genève, est congruente avec ses réseaux initiaux (l'association compte en son sein quelques journalistes), l'origine militante de ses fondateurs et son souci concomitant d'asseoir la légitimité de son action sur une large adhésion sociétale plutôt que sur les seules institutions – formelles et informelles – existant alors. Parmi le faisceau de mutations favorables dont l'environnement stratégique des ONG humanitaires s'est avéré porteur, la libéralisation des médias audio-visuels a sans doute joué un rôle important. Les soubresauts géopolitiques du monde, à la fin des

4. L'action d'urgence pose en effet un problème de pérennité financière aux organisations qui entendent s'y dédier exclusivement.

années 1970, ont également offert à l'aide humanitaire un gisement considérable d'occasions d'intervention (de nature à déconcerter l'aide officielle: guerres civiles, afflux de réfugiés, etc.) et d'opportunités analytiques hétérodoxes dont les ONG humanitaires nourriront leur quête parfois agressive de visibilité (critique de l'aide au développement, notamment).

– Enfin, et de manière beaucoup plus générique, les ONG humanitaires prospèrent sur le registre symbolique de la charité, ce qui, à côté d'un travail de théorisation de leur spécificité institutionnelle, leur permet de s'attirer (et de convertir en ressources) la sympathie de l'opinion publique. De ce point de vue, la conversion d'un petit nombre d'ONG au marketing direct, leur assurant progressivement la contribution régulière de plusieurs centaines de milliers de donateurs, peut être qualifiée de tournant stratégique dans le champ de l'économie associative: les premiers entrants sur le marché du don en sont aujourd'hui encore les leaders.

Cette représentation succincte du sentier de croissance des ONG accrédite la vision d'un découplage initial entre l'efficacité de leurs opérations et la prospérité de leur organisation. Le début des années 1980 est une période d'intense entrepreneuriat humanitaire (Action contre la Faim, Médecins du Monde, Aide Médicale Internationale, Handicap International, Équilibre naissent à cette époque) et de croissance

forte, assise sur la collecte de ressources privées. Il n'est pas exagéré d'avancer qu'alors, les financeurs de l'action associative rétribuent principalement l'intention dont cette action procède. Peu est dit et su sur ce que concrètement, aider veut dire. C'est même sur la foi du constat des faiblesses opérationnelles de l'association qu'en 1979, au terme d'une assemblée générale « révolutionnaire » (débouchant sur l'éviction d'un certains nombres de fondateurs), MSF change radicalement d'orientation managériale, en choisissant de s'engager sur le sentier de la croissance institutionnelle (impliquant structuration et professionnalisation).

Cette stratégie d'institutionnalisation peut s'appuyer sur un gisement de ressources faiblement contractualisées, fait de confiance et de sympathie sociales. Les grandes associations humanitaires l'exploiteront en parant la présomption d'oblativité dont elles bénéficient d'une rhétorique habilement problématique⁵, leur permettant de contrôler l'incertitude affectant l'impact et les modalités de leur action, sur la foi d'un accès privilégié à des « populations en danger » dont elles se font fort d'enregistrer – ou de postuler – les demandes.

Mais en problématisant l'aide humanitaire, le discours des ONG contribue progressivement à stimuler une curiosité critique adressée à la manière dont elle est mise en œuvre; de « geste charitable » réductible à sa dimension morale, l'aide devient objet de ques-

5. D'une certaine manière, les nombreux écrits (des essais, par exemple) produits par des cadres d'associations humanitaires coupent l'herbe sous le pied de la question de l'efficacité ou de « l'utilité » de l'aide en la mettant fondamentalement en doute: ainsi, l'aide humanitaire est par exemple « suspectée » de prolonger les conflits à l'origine des souffrances des populations aidées. Ainsi, le fait de « trop bien aider » une population réfugiée peut générer des tensions (graves) si le niveau de vie issu de l'assistance s'avère supérieur à celui des populations autochtones environnantes. Autant de facteurs de complexité appelant une mise en œuvre subtile (et informée) des programmes d'aide.

tionnement opérationnel, formulé à l'aune de ce qu'elle apporte concrètement aux populations (*accountability*). Sans renoncer à leur ambiguïté, les ONG trouveront dans cette évolution l'occasion d'un relais de croissance. L'assistance humanitaire rationalisée – sous forme de programmes, de protocoles d'intervention, d'objectifs quantifiés (réduction de la surmortalité affectant les populations vulnérables) – permet en effet aux associations de se positionner sur un couple produit/marché autre que celui constitué par l'interface charité/donateur. Dans un contexte porteur, c'est-à-dire régulièrement abondé en « crises » internationales lourdes d'implications humanitaires, la reconnaissance de l'aide d'urgence comme modalité à part entière de la coopération internationale obtient, dès le début des années 1990, une consécration dont atteste (notamment mais pas seulement) la création d'une administration dédiée à cette activité au sein de la Commission européenne (Echo, Office humanitaire de la Communauté européenne, 1991). Cette reconnaissance institutionnelle a bien entendu un corollaire financier, lequel permet à certaines associations de se positionner sur le segment « expertise » de l'aide humanitaire, que valorisent les bailleurs de fonds institutionnels (et dont les implications en termes de reporting – donc de compétences en gestion – sont lourdes). Le marché des allocations publiques permet ainsi de relayer, au début des années 1990, le segment « essoufflé » du don privé, une opportunité dont profiteront non seulement les associations « sans frontéristes » mais également de nouvelles ONG, françaises et européennes (Echo devenant le premier donateur mondial de fonds dédiés à l'aide humanitaire)

Faut-il conclure qu'un tel sentier de croissance procède d'une intention stratégique ? Cette question reste à défricher. Plutôt que d'une planification proprement dite, il demeure toutefois vraisemblable que le parcours institutionnel des grandes ONG procède d'un jeu évolutif d'interactions individuelles validées par leur management et valorisées par leur environnement. En tout état de cause, la structuration des ONG a fait émerger en leur sein d'importantes inquiétudes identitaires. Elle les confronte aujourd'hui à la question de la pertinence et de la qualité de leurs réalisations, comme en attestent les débats actuels relatifs à la normalisation, la certification et l'évaluation de l'aide humanitaire internationale. La dynamique d'institutionnalisation des ONG nourrit autant qu'elle se nourrit de leur croissance. Leur tour de force vient de ce qu'elles ont joué avec succès des multiples facettes de leur activité, en cultivant son côté charitable auprès des donateurs tout en la dotant d'une épaisseur théorique – éthique, politique et finalement « professionnelle » et scientifique – destinée à un public de relais d'opinion divers. Cela n'aurait sans doute pas suffi à les rendre « indispensables » si leur message ne s'était inscrit dans un temps idéologique (et géopolitique) largement favorable et, de ce point de vue, il convient d'éviter toute grille d'interprétation déterministe de leur évolution. Toutes les ONG n'ont pas également suivi le cours de la dynamique ici (schématiquement) présentée ; certaines n'ont guère su convertir « l'air du temps humanitaire » en collecte privée ; d'autres ont manqué le train de la croissance ; d'autres, enfin, ont disparu (citons l'association Équilibre). La performance d'ensemble du secteur de la

solidarité internationale privée – notamment le sous-secteur de l'aide humanitaire – n'en demeure pas moins remarquable et permet de suggérer une question de recherche formulable en termes néo-institutionnalistes : à de maints égards et parce qu'il entend être en phase avec les aspirations d'un vaste champ de *stakeholders* (donateurs, pouvoirs publics, presse, volontaires, institutions internationales, etc.), le sans frontières ressemble à un cas d'entrepreneuriat institutionnel au sein d'un « champ organisationnel émergent » (au sens de Maguire *et al.*, 2004). En l'état, toutefois, l'exploitation théorique de cette ressemblance bute principalement sur la subjectivité de la notion de champ organisationnel (CO) (DiMaggio, 1988). Doit-on, au début des années 1970, retenir « l'aide humanitaire d'urgence » comme CO pertinent et peut-on le qualifier d'émergent en présence d'un acteur aussi prépondérant que la Croix Rouge ? De la réponse à cette question dépend, pour l'essentiel, la portée des résultats entrevus ; car si l'on avait ici plutôt affaire à un CO mature au sens de Greenwood *et al.* (2002), au sein duquel le changement est normalement initié par les acteurs dominants, le cas de l'entrepreneuriat sans frontières pourrait s'avérer déconcertant.

3. Vers un rapprochement entre situation de gestion des ONG et situation de gestion des entreprises ?

L'histoire de l'aide humanitaire est celle d'une innovation devenue institution⁶, pro-

cessus largement médiatisé par l'activisme des associations qui l'ont conçue et mise en œuvre. Elle s'accompagne d'une transformation progressive et inachevée de la situation de gestion de ces dernières, corrélative d'une évolution morphogénétique : au début de leur existence, les ONG humanitaires sont de petites associations imprégnées d'idéalisme, fortement averses à toute bureaucratie et fonctionnant largement sur le mode du « clan » (la communauté associative se référant généralement à une charte).

La croissance des ONG s'accompagne d'une sorte d'hybridation de l'idéal communautaire par une logique d'engagement de nature plus contractuelle. L'emploi salarié – impliquant juridiquement lien de subordination – tend ainsi à se substituer au bénévolat des premiers temps. Le succès de la collecte de dons *via* les techniques de marketing direct confronte les associations à la problématique d'une dépersonnalisation financière – parlera-t-on un jour « d'associations anonymes » ? – les astreignant à une activité formalisée de production d'information interprétable (dans une certaine mesure) en termes d'agence⁷. Quant aux relations entre associations et bailleurs de fonds institutionnels, elles sont d'emblée fortement contractualisées. Cette bilatéralisation progressive des relations institutionnelles implique la constitution de départements fonctionnels (finance et comptabilité, contrôle de gestion, marketing, ressources humaines, etc.) sous l'égide d'une direction générale, distincte de la présidence du

6. Le prix Nobel de la paix décerné à plusieurs ONG – notamment Médecins Sans Frontières (1999) – atteste de cette évolution.

7. Il s'agit, pour les associations, de couper court à tout soupçon « d'opportunisme » en justifiant de l'effectivité de leurs dépenses opérationnelles ; une information dont la presse consumériste elle-même se fait régulièrement l'écho (voir l'article « Associations caritatives, les donateurs sur leur faim », *Que choisir*, n° 414, avril 2004, p. 16-22).

conseil d'administration (voir Quéinnec et Haddad dans Quéinnec et Igalens, 2004, p. 192-208).

Si les ONG donnent l'impression d'évoluer vers des formes et des modalités qui sont celles de l'entreprise, cette dernière n'aurait-elle pas tendance à vouloir se parer du crédit sociétal, de certains attributs culturels et *in fine* de la situation de gestion des associations de solidarité, par le biais, notamment, du paradigme de sa responsabilité sociale? On se contentera ici de livrer un point de vue (suggestif) susceptible d'accréditer la pertinence du questionnement proposé.

Dans sa dimension normative (au sens de Donaldson et Preston, 1995), la théorie des parties prenantes (généralement assimilée à la thématique de la responsabilité sociale) semble en effet aspirer 1) à une gouvernance plus démocratique de l'entreprise capitaliste et 2) de façon liée, à une lecture de son encastrement social en termes d'éthique de responsabilité plutôt que de relations strictement contractuelles (quoique à des degrés divers selon les auteurs de ce courant). Il appartiendrait au manager de diriger l'entreprise en fonction des « intérêts légitimes » des parties prenantes, de manière à ce que celle-ci soit affranchie de la seule tutelle des actionnaires.

Il est possible de suggérer des analogies entre cette aspiration de gouvernance et la situation de gestion des ONG⁸. En premier lieu, c'est à l'aune d'une éthique de responsabilité envers des populations emblématiquement qualifiées de « victimes », sur la

foi d'une référence matricielle (et extensive) aux « droits de l'homme » (Lochak, 2002), que les ONG humanitaires ont conçu (et peut-être régulé) leur offre de secours. Cette régulation par l'éthique vise à pallier un défaut de contractualisation patent entre des secouristes et des populations dont la vulnérabilité procède fréquemment d'exactions les privant « d'occasions de choix » alternatives à l'offre d'assistance. De ce point de vue, il est au moins aussi pertinent d'envisager les populations bénéficiaires de l'aide en termes de « parties prises » que de « parties prenantes ». On peut se demander (sans éluder le caractère provocant d'un tel propos) dans quelle mesure la transformation des « participants à l'organisation » (au sens de March et Simon, 1958) en *stakeholders* dont les intérêts seraient constitutifs de droits ne procède pas d'un sous-jacent analytique (ou idéologique) similaire. Les intérêts des *stakeholders* dans l'entreprise seraient-ils si normatifs si leur participation à l'organisation n'était pas perçue comme captive, autrement dit si leurs occasions de participation alternatives n'étaient pas perçues (ou posées) comme rares? Voilà qui pose *a minima* un problème de justification. Autre caractéristique saillante (et interdépendante) de la théorie des parties prenantes: celle-ci vise à « relativiser » les intérêts des actionnaires dans l'entreprise, donc à amender le principe de gouvernance capitaliste. Institution socio-économique plutôt qu'actif patrimonial, l'entreprise « socialement responsable » est invitée (ou soumise) à une téléologie ambiguë, exemplifiée par l'impératif de sa « triple perfor-

8. On passera sur l'aspiration (ou tout du moins, l'inspiration) démocratique de la théorie des parties prenantes, dont l'isomorphisme au modèle associatif-coopératif est très vraisemblable.

mance » économique, sociale et écologique. Or, en prétendant concilier des mesures de la performance difficilement commensurables, le discours de la responsabilité sociale n'a-t-il pas pour effet (voire pour fonction) de légitimer l'ambiguïté opérationnelle de la firme, la rapprochant d'une situation d'ONG ?

Enfin, mosaïque d'intérêts légitimes plutôt que nœud de contrats, l'entreprise socialement responsable ne gagne-t-elle pas à fédérer les parties prenantes autour de finalités communes plutôt que de jouer le jeu de l'échange d'utilités ? En d'autres termes, culture communautaire et ambiguïté téléologique n'iraient-elles pas de pair dès lors que l'entreprise serait l'instrument d'un projet plutôt que d'une performance évaluable ? Et cette culture communautaire n'aurait-elle pas pour effet de restreindre « l'aire de rationalité » des individus – leur propension à l'expression d'aspirations égoïstes – une donnée de l'action collective dont H.A. Simon nous dit qu'elle favorise l'extension de la rationalité administrative (et son corollaire, la décision managériale⁹) ?

CONCLUSION

La croissance des ONG semble procéder d'une logique d'entrepreneuriat institutionnel, assise sur une production de signification intense, relevant d'une stratégie de légitimation de l'ambiguïté à usage externe. En construisant puis en s'appropriant une rente symbolique, les ONG humanitaires peuvent d'abord prospérer sans avoir à

exposer leurs réalisations au regard inquisiteur de l'environnement extérieur. Mais en s'institutionnalisant, victime, en quelque sorte, de son considérable succès, l'aide humanitaire finit par requérir un système d'action plus rationalisé, confrontant les ONG à la dynamique anxiogène d'une situation de gestion durcie, donc d'une liberté amoindrie.

Si la réussite d'organisations privées à but non lucratif est un phénomène scientifiquement intéressant, il reste à confronter plus rigoureusement leur cas à tel ou tel corps de théories explicatives du fait organisationnel ou de l'interaction stratégique. Sans prétendre à l'exhaustivité, la relation donateur – ONG peut ainsi donner lieu à une lecture en termes d'agence et celle entre les bailleurs publics et les ONG se comprendre en termes de « contrat » ou de « transaction ». Les choix faits par les ONG en matière opérationnelle invitent à tester le degré de rationalité de leur processus de décision. Enfin, il est fructueux d'analyser dans quelle mesure leur marketing ou leur gestion des ressources humaines – entre autres fonctions importantes – s'intègrent aux énoncés de la « science normale » en ces disciplines.

En l'état, ce que nous savons du développement des ONG fournit matière à une réflexion stimulante. La rencontre ici esquissée entre « fait ONG » et théorie néoinstitutionnaliste constitue un exemple de la fertilisation croisée qu'il est permis d'espérer d'une démarche procédant par allers-retours entre cas et théories. Le néoinstitutionnalisme offre un cadre conceptuel

9. « Puisque la théorie administrative se préoccupe du contrôle du non rationnel, il s'ensuit que l'organisation administrative est d'autant moins importante que l'aire de rationalité est vaste. » (Simon, 1983, p. 219).

inestimable à un projet d'entreprise – le sans frontières – dont la stratégie est axée sur une quête de légitimité sociale. En retour, le cas des ONG humanitaires propose à la théorie un cas d'étude vraisemblablement prometteur. En suggérant la possibilité que certains discours relatifs à la RSE relèvent d'une transposition à la firme d'un modèle d'organisation de « type ONG », nous proposons de prolonger le débat en des termes théoriques analogues. L'idée de (l'éventuel) mimétisme dont procéderaient certaines aspirations à la RSE peut ainsi être située par rapport au concept d'isomorphisme. Il existe aujourd'hui des champs d'interactions régulières entre ONG et firmes, destinées à la mise en œuvre de leur responsabilité sociale (Igalens dans Quéinnec et Igalens, *op. cit.*). Ces partenariats sont éventuellement susceptibles, avec d'autres institutions, de donner corps à des CO identifiables au sein desquels, par exemple, des entreprises

dépendantes de contrôles opérés par les ONG tendraient à en imiter (ou en adopter) les systèmes de valeurs ou les instances de décision. La convergence suggérée entre modèle organisationnel de type ONG et gouvernance d'entreprise relève d'autre chose: elle correspond plutôt à une forme « d'homogénéisation émergeant [...] en amont¹⁰ de la structuration des champs organisationnels » (DiMaggio et Powell, *op. cit.*, p. 147, notre traduction). À l'instar du modèle bureaucratique au sens wébérien du terme, sous-tendu par un impératif d'efficacité et progressivement transposé de l'administration publique à la firme, la RSE procéderait-elle d'une sorte de modèle démocratique sous-tendu par un impératif éthique, dont les ONG seraient la source et les firmes, les destinataires? Suggérer que nous tenons là une nouvelle « cage de fer », c'est exagérer, sans doute. Mais c'est aussi ouvrir le débat.

BIBLIOGRAPHIE

- Barnard C., *The Functions of the Executive*, Cambridge, Harvard University Press, Londres, 1938.
- DiMaggio P.J., Powell W.W., "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, vol. 48, n° 2, 1983, p. 147-160.
- DiMaggio P.J., "Interest and Agency in Institutional Theory", *Research on Institutional Patterns and Organisations: Culture and Environment*, L. Zucker, Ballinger, Cambridge MA, 1988, p. 3-12.
- Donaldson T., Preston L.E., "The Stakeholder Theory of the corporation: Concepts, Evidence and implications", *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, 1995, p. 65-91.

10. Traduction libre de l'expression « out of » du texte original, beaucoup plus neutre.

- Girin J., « L'analyse empirique des situations de gestion: éléments de théorie et de méthode », *Épistémologies et Sciences de Gestion*, A-C. Martinet, Economica, Paris, 1989, p. 141-182.
- Greenwood R., Suddaby R., Hinings C.R., “ The Role of Professional Associations in Institutional Change”, *Academy of Management Journal*, vol. 45, n° 1, 2002, p. 58-80.
- Lochak D., *Les Droits de l'Homme*, La Découverte, Repères, Paris, 2002.
- Maguire S., Hardy C., Lawrence T.B., “Institutional Entrepreneurship in Emerginig Fields: HIV/AIDS Treatment Advocacy in Canada”, *Academy of Management Journal*, vol. 47, n° 5, 2004, p. 547-679.
- March J.G., Simon H.A., *Organizations*, Wiley, New-York, 1958.
- Quéinnec E., Igalens J. (dir. pub.), *Les ONG et le Management*, Vuibert, Vital Roux, Paris, 2004.
- Simon H.A., *Administration et Processus de Décision*, Economica, Paris, 1983.