

HEC MONTRÉAL

**Partenariats ONG-entreprises : les rôles de facilitation des brokers
externes
par
Marine Savarit**

**Sciences de la gestion
(Gestions en contextes d'innovations sociales)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences en gestion
(M. Sc.)*

Avril 2016
© Marine Savarit, 2016

ATTESTATION D'APPROBATION ÉTHIQUE COMPLÉTÉE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet des approbations en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains nécessaires selon les exigences de HEC Montréal.

La période de validité du certificat d'approbation éthique émis pour ce projet est maintenant terminée. Si vous devez reprendre contact avec les participants ou reprendre une collecte de données pour ce projet, la certification éthique doit être réactivée préalablement. Vous devez alors prendre contact avec le secrétariat du CER de HEC Montréal.

Projet # : 2015-1663, 1668 - 1668

Titre du projet de recherche : Partenariats ONG/entreprises : les rôles de facilitation des brokers externes

Chercheur principal :
Marine Savarit, étudiante M. Sc., HEC Montréal

Directeur/codirecteurs :
Luciano Barin-Cruz

Date d'approbation initiale du projet : 1er août 2014

Date de fermeture de l'approbation éthique : 14 avril 2016



Maurice Lemelin
Président du CER de HEC Montréal

Sommaire

Alors que les relations entre les ONG et les entreprises ont été marquées par l'opposition et la confrontation, les enjeux sociaux, économiques et environnementaux actuels poussent ces deux types d'organisations à allier leurs forces dans des rapprochements de plus en plus nombreux. Aujourd'hui, praticiens et chercheurs s'accordent sur les potentiels de résolution de problématiques complexes des partenariats ONG-entreprises, mais aussi sur les bénéfices qu'ils apportent aux partenaires, à la société et à l'environnement. Cependant, les partenariats ONG-entreprises peuvent être parsemés d'embûches et les avantages de l'approche collaborative sont, dans ces conditions, souvent compromis par un grand nombre de défis et de difficultés qui entravent le processus partenarial. Ainsi, afin d'accompagner et de soutenir ces rapprochements, de nouveaux acteurs appelés « brokers externes » ou « intermédiaires professionnels » se sont spécialisés dans ce rôle, facilitant dès lors les rencontres et les relations entre les ONG et les entreprises. Malgré un besoin de facilitation essentiel pour la réussite de ces collaborations, le travail des « brokers externes » est peu documenté dans la recherche.

Dans ce mémoire, nous explorons le travail de facilitation réalisé par les brokers externes dans les partenariats ONG-entreprises. Plus particulièrement, nous analysons de quelle façon les brokers facilitent ce processus collaboratif à travers l'étude des rôles qu'ils remplissent, étape par étape, tout au long du cycle de vie d'un partenariat ONG-entreprise. Nous avons conduit une analyse qualitative auprès de brokers externes et de responsables de partenariat en ONG et en entreprise. Nos résultats mettent en lumière les trois grands rôles de facilitation que les brokers externes accomplissent pour le processus partenarial ONG-entreprise : celui d'organisateur, de médiateur et de catalyseur d'apprentissage. De surcroît, notre étude permet également d'exposer les forces et les caractéristiques qui permettent aux brokers d'être des facilitateurs de la démarche, ainsi que les défis et les difficultés du processus collaboratif que leur travail permet de surmonter.

Mots clés : Partenariat ONG-entreprise, collaboration ONG-entreprise, broker, intermédiaire, facilitation.

Table des matières

Sommaire	iv
Liste des tableaux.....	x
Liste des abréviations	x
Avant-propos	xii
Remerciements	xiv
Introduction.....	1
Chapitre 1 : Revue de littérature.....	5
1.1 Présentation et définition des partenariats ONG-entreprises	5
1.1.1 Perspectives conceptuelles d'un partenariat intersectoriel	6
1.1.1.1 Perspective conceptuelle de la dépendance des ressources.....	6
1.1.1.2 Perspective conceptuelle de la gestion des problématiques sociales.....	8
1.1.1.3 Perspective conceptuelle du secteur social.....	9
1.1.2 Définition d'un partenariat ONG-entreprise.....	10
1.2 Typologies des partenariats ONG-entreprises.....	12
1.2.1 Familles typologiques des partenariats intersectoriels	13
1.2.1.1 Typologies basées sur les acteurs.....	13
1.2.1.2 Typologies basées sur l'intensité	14
1.2.1.3 Typologies temporelles	15
1.2.2 Structures et thématiques des partenariats ONG-entreprises.....	16
1.3 Défis et difficultés entourant les partenariats ONG-entreprises.....	20
1.3.1 Défis et difficultés rencontrés dans les partenariats ONG-entreprises	20
1.3.1.1 Conflit paradigmatique et visions du monde antagonistes	20
1.3.1.2 Passé conflictuel : peurs et méfiances persistantes	21
1.3.1.3 Manque d'expérience et de connaissance	22
1.3.1.4 Étape de sélection : partenaires et structure.....	23
1.3.1.5 Élaboration d'un consensus initial	24
1.3.1.6 Cultures et fonctionnements organisationnels différents : défi de compréhension	25
1.3.1.7 Gestion et leadership du partenariat.....	26

1.3.1.8	Équilibre et équité entre les partenaires.....	27
1.3.1.9	Gestion externe : la médiatisation du partenariat.....	28
1.3.1.10	Durabilité de l'entente	28
1.3.1.11	Coût d'un partenariat	29
1.3.1.12	Confiance et transparence.....	29
1.3.1.13	Mesure du partenariat	29
1.3.1.14	Réunir les facteurs clés.....	30
1.4	Les « brokers » ou « intermédiaires professionnels »	32
1.4.1	Définition des brokers.....	33
1.4.2	Rôles et caractéristiques des brokers	35
1.4.3	Tensions et ambiguïtés du travail des brokers.....	37
Chapitre 2	: Cadre conceptuel.....	40
2.1	Question de recherches et objectifs.....	40
2.2	Cadre conceptuel	41
2.2.1	Processus partenarial : conditions nécessaires et principales difficultés	41
2.2.1.1	Phase 1 : Résolution des problèmes	41
2.2.1.2	Phase 2 : Établissement des directions	42
2.2.1.3	Phase 3 : Mise en route.....	43
2.2.1.4	Phase 4 : Révision	43
2.2.2	Rôles des brokers externes dans le cadre des partenariats public-privé	44
2.2.2.1	Le rôle d'organisateur.....	44
2.2.2.2	Le rôle de médiateur.....	46
2.2.2.3	Le rôle de catalyseur d'apprentissage	47
Chapitre 3	: Méthodologie.....	50
3.1	Approche générale de la recherche.....	51
3.1.1	Objectifs de recherche et critères d'interprétation.....	51
3.1.2	Méthodologie de recherche : l'analyse qualitative	52
3.2	Collecte de données.....	52
3.2.1	Choix de l'échantillon.....	52
3.2.2	Instrument de recherche : l'entretien semi-directif.....	53
3.2.3	Profil des personnes entrevues.....	56
3.3	Traitement et analyse des données.....	56

3.3.1 Triangulation des données	56
3.3.2 Analyses des données	57
3.4 Objectivité et fiabilité de la recherche	58
Chapitre 4 : Rôles de facilitation joués par les brokers externes dans les partenariats ONG-entreprises	59
4.1 Phase 1 : Résolution des problèmes	59
4.1.1 Description des rôles des brokers	60
4.1.1.1 Préparer les acteurs en amont à la démarche partenariale	60
4.1.1.2 Identifier les domaines d'action des POE et imaginer les structures de collaboration.....	62
4.1.1.3 Identifier les partenaires et initier le dialogue	64
4.1.1.4 Prévention et gestion des situations à risque.....	65
4.1.1.5 Identifier les chevauchements d'intérêts et modérer les discussions initiales.....	67
4.1.1.6 Recherches et expertises sur les POE et les problématiques qu'ils touchent	68
4.1.1.7 Sensibiliser les acteurs à la démarche partenariale	69
4.2 Phase 2 : Établissement des directions	70
4.2.1 Description des rôles des brokers	70
4.2.1.1 Connecter les partenaires, procurer de la légitimité, assurer un support à l'équipe de gestion du partenariat et veiller au soutien de la haute direction.....	70
4.2.1.2 Médiation entre les différents intérêts.....	71
4.2.1.3 Soutien pour la rédaction de l'accord initial, identifier les ressources importantes et les meilleures pratiques pour la stratégie de sortie	72
4.2.1.4 Aider à bâtir une vision partagée et construire la relation et la confiance	73
4.2.1.5 Préparer les partenaires, meilleures pratiques, expériences pour le design d'un POE et outils de gestion des POE	75
4.3 Phase 3 : Mise en route	76
4.3.1 Description des rôles des brokers	77
4.3.1.1 Médiation dans les situations de conflit et apporter de l'expérience pour résoudre les problèmes.....	77
4.3.1.2 Gérer les départs et les arrivées du personnel	78
4.3.1.3 Motiver à garder l'élan.....	79
4.3.1.4 Gérer le partenariat	79
4.3.1.5 Aider à construire les capacités internes, meilleures pratiques et ajuster les outils de gestion des POE.....	79

4.4 Phase 4 : Révision	80
4.4.1 Description des rôles des brokers	81
4.4.1.1 Favoriser l'augmentation des approches et stimuler les adaptations	81
4.4.1.2 Surveiller et évaluer le partenariat	81
4.4.1.3 Recherche pour l'amélioration.....	83

Chapitre 5 : Influence du contexte partenarial sur les fonctions de facilitation des brokers externes 85

5.1 Rôles joués par les brokers externes dans le cycle de vie des partenariats ONG-entreprises	85
5.1.1 Le broker en tant qu'organisateur.....	85
5.1.1.1 Organisateur : rôles corroborés par la recherche.....	86
5.1.1.2 Organisateur : rôles non corroborés par la recherche	86
5.1.2 Le broker en tant que médiateur	87
5.1.2.1 Médiateur : rôles corroborés par la recherche	87
5.2.2.2 Médiateur : rôles non corroborés par la recherche	88
5.1.3 Le broker en tant que catalyseur d'apprentissage.....	88
5.1.3.1 Catalyseur d'apprentissage : rôles corroborés par la recherche.....	88
5.1.3.2 Catalyseur d'apprentissage : rôles non corroborés par la recherche	89
5.1.4 Adaptation du cadre conceptuel au contexte partenarial ONG-entreprise ...	89
5.2 Forces et caractéristiques des brokers	91
5.2.1 Forces et caractéristiques des brokers en tant qu'organiseurs	91
5.2.1.1 Des réseaux étendus de contacts : une position privilégiée.....	91
5.2.1.2 Multiplicité d'expériences : expertise et légitimité d'action	92
5.2.2 Forces et caractéristiques des brokers en tant que médiateurs	93
5.2.2.1 Connaissance des deux secteurs : une double compétence ONG-entreprise	93
5.2.2.2 Position extérieure : neutralité.....	93
5.2.3. Forces et caractéristiques des brokers en tant que catalyseur d'apprentissage	94
5.2.3.1 Gestion des connaissances : pratiques et outils élaborés.....	94
5.2.3.2 Recherches : développement du savoir et des POE	95
5.3 Défis et difficultés surmontés et facteurs clés de réussite	96
5.3.1 Phase 1 : Résolution des problèmes.....	96

5.3.2 Phase 2 : Établissement des directions	97
5.3.3 Phase 3 : Mise en route.....	98
5.3.4 Phase 4 : Révision.....	99
5.4 Tableaux de synthèse.....	100
Conclusion	105
Annexes	cxi
Bibliographie	cxviii

Liste des tableaux

Tableau 1. Composition des partenariats intersectoriels.....	5
Tableau 2. Continuum de collaboration.....	15
Tableau 3. Typologie des partenariats ONG-entreprises.....	17
Tableau 4. Défis et difficultés rencontrés dans le processus partenarial intersectoriel..	31
Tableau 5. Processus partenarial intersectoriel et principales difficultés	44
Tableau 6. Cadre conceptuel des rôles de facilitation joués par les brokers externes dans les PPP.....	49
Tableau 7. Caractéristiques des entretiens	56
Tableau 8. Rôles joués par l'organisateur	85
Tableau 9. Rôles joués par le médiateur	87
Tableau 10. Rôles joués par le catalyseur d'apprentissage.....	88
Tableau 11. Rôles de facilitation joués par les brokers externes dans les POE.....	90
Tableau 12. Synthèse des éléments de la phase 1 : Résolution des problèmes.....	101
Tableau 13. Synthèse des éléments de la phase 2 : Établissement des directions	102
Tableau 14. Synthèse des éléments de la phase 3 : Mise en route.....	103
Tableau 15. Synthèse des éléments de la phase 4 : Révision.....	104

Liste des abréviations

- **DD** : Développement Durable
- **OBNL** : Organisation à But Non Lucratif
- **ONG** : Organisation Non Gouvernementale
- **ORSE** : Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises
- **POE** : Partenariat ONG-Entreprise
- **PPP** : Partenariat Public-Privé
- **RSE** : Responsabilité Sociétale des Entreprises

Avant-propos

Traditionnellement marquées par la confrontation et le conflit, les relations entre les entreprises et les organisations non gouvernementales (ONG) ont évolué depuis la fin des années 1980 vers de nouveaux rapprochements (Dahan, Doh, Oetzel et Yaziji, 2010). Dans le courant des années 1990, bien que certaines tensions restent perceptibles, les entreprises et les ONG coopèrent progressivement et amorcent un véritable dialogue. Le début du troisième millénaire marquera le commencement d'une vraie transformation et l'accélération des coopérations entre ces deux secteurs (Binninger et Robert, 2007; Dahan et al., 2010; Yaziji et Doh, 2009).

Au cours des dernières décennies, plusieurs forces ont poussé au développement des relations entre les ONG et le milieu des affaires. Nous pouvons citer notamment, le déploiement des ONG et de leur influence à l'échelle mondiale, ou encore, la reconnaissance de leur statut d'acteur sur la scène internationale depuis les Sommets de Rio (1992) et de Johannesburg (2002). Reconnues par l'opinion publique, elles sont devenues des interlocuteurs clés pour construire un lien avec la société civile et inscrire les problématiques environnementales et sociales à l'agenda politique (Binninger et Robert, 2007; Burchell et Cook, 2013; Kolk, Van Tulder et Kostwinder, 2008; Novethic, 2006). En parallèle, les entreprises confrontées à la propension grandissante des gouvernements, des activistes et des médias à réclamer des comptes sur leurs activités, ont vu l'augmentation des contraintes réglementaires et normatives en matière d'environnement et d'acceptation sociale s'imposer à elles, poussant l'intégration des enjeux de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et de développement durable (DD) à la stratégie d'entreprise (Novethic, 2006; Porter et Kramer, 2006; Yaziji et Doh, 2009). Ainsi, les collaborations ONG-entreprises se sont instaurées dans le cadre de la gestion des relations avec les parties prenantes, comme un moyen d'affronter les grands enjeux sociétaux et comme un outil d'implantation et de soutien de la RSE (Burchell et Cook, 2013; Novethic, 2006; Porter et Kramer, 2006).

Accompagnant leur développement, de nombreux travaux universitaires ont analysé les partenariats ONG-entreprises (POE) en les positionnant de deux manières. Tantôt,

comme des stratégies *win-win*, où les avantages partagés et la complémentarité des partenaires sont les motivations principales des acteurs pour former une alliance (Burchell et Cook, 2013; Lenssen, Kourula et Halme, 2008; Sagawa et Segal, 2000). Tantôt, comme des instruments de résolution de problématiques sociales, économiques et environnementales complexes, pour lesquelles la complémentarité des acteurs offre des solutions qui dépassent les capacités des secteurs isolés (Austin, 2000; Bryson, Crosby et Middleton Stone, 2006; Googins et Rochlin, 2000; Huxham et Vangen, 2000; Pedersen et Pedersen, 2013; Seitanidi, Koufopoulos et Palmer, 2010).

De nos jours, les POE revêtent de nombreuses formes et recouvrent un large panel de thématiques. Allant du mécénat financier au partenariat stratégique intégré pour soutenir des problématiques environnementales, économiques ou politiques, les possibilités sont vastes et laissent une grande place à la construction d'ententes créatives et innovantes (Be-Linked, 2010; ORSE, 2012; Novethic, 2006).

Des alliances de plus en plus nombreuses illustrent le potentiel de ces coopérations avec le rapprochement de grands groupes tels que Lafarge, Shell ou Casino et d'influents ONG internationales comme WWF, Greenpeace ou Oxfam. Par exemple, dans le cadre ambitieux d'une coopération de dix ans pour la préservation de la biodiversité et la lutte contre le changement climatique, Lafarge et WWF ont mis en place un mode de développement économique durable et un véritable engagement commun, dont les actions constituent un modèle exemplaire et transposable à l'ensemble de l'industrie (Lafarge, 2011).

En somme, praticiens et chercheurs s'accordent aujourd'hui sur la valeur positive générée par les POE aussi bien pour les partenaires, que pour la société et l'environnement.

Remerciements

Tout d'abord, j'aimerais remercier mon directeur Luciano Barin Cruz pour ses nombreux conseils, sa patience et sa disponibilité tout au long de ce mémoire.

Je remercie également toutes les personnes qui m'ont accordé leur temps et leur confiance en partageant leur expérience dans les entrevues. Je suis tout particulièrement reconnaissante envers Marie-Pierre Barre pour son aide précieuse dans la préparation à la collecte de données.

Aussi, j'aimerais adresser mes sincères remerciements à mes amies Laurence, Émilie et Clara pour leur aide précieuse et leur soutien tout au long de cette traversée difficile. Laurence, pour son aide inestimable, ses conseils avisés, sa douceur et son amitié. Émilie, ma compagne de cordée avec qui nous avons gravi les sommets, pour ses yeux de lynx, sa générosité et ces longues soirées d'études. Et Clara, pour cette belle surprise en fin de course, pour m'avoir redonné le sourire et l'énergie d'avancer.

Un immense merci à ma famille, mes parents, Jacotte et mes sœurs pour leurs encouragements, leur confiance et sans qui toute cette aventure n'aurait pas été possible.

Merci à Léo de m'avoir accompagné et donné le courage de persévérer dans l'accomplissement de cette épreuve. Merci pour sa compréhension, sa gentillesse et sa patience.

Enfin, j'aimerais remercier Gaëlle, Olivier et Chat-saucisse d'avoir rendu la vie quotidienne si agréable et les Figues d'avoir données une autre saveur à Montréal.

Introduction

Les partenariats ONG-entreprises sont considérés comme le nouveau paradigme de collaboration du XXI^e siècle (Googins et Rochlin, 2000) et leur développement progressif permet d'espérer de nouvelles approches quant à la résolution de problématiques auxquelles nos sociétés sont confrontées. En effet, il est vu dans les POE un futur prometteur, où deux acteurs de la scène mondiale détiennent une grande part des solutions aux défis actuels (Be-Linked, 2010; Pedersen et Pedersen, 2013). Les entreprises, acteurs clés économiques et créatrices de richesses et d'emplois, occupent une place stratégique et légitime dans les débats concernant les problématiques de durabilité sociale, économique et environnementale. Les ONG, par leur vision critique, leur expertise technique et leurs actions de terrain offrent une capacité d'action essentielle (Be-Linked, 2010; Dahan et al., 2010; Novethic, 2006; Yaziji et Doh, 2009).

Cependant, les POE ne sont pas des entreprises aisées et les avantages de l'approche collaborative sont souvent compromis par un grand nombre d'obstacles qui entravent le processus partenarial. Alors qu'il est nécessaire de réunir des conditions humaines, structurelles et matérielles pour la mise en place d'un partenariat (Gray, 1989), de nombreuses difficultés et complications peuvent survenir à chacune des étapes, rendant la coopération entre ces acteurs sensibles et complexes (Gray, 1989; Macdonald et Chrisp, 2005; Ostrower, 2005; Seitanidi et Crane, 2009; Seitanidi et al., 2010; Wymer et Samu, 2003).

Face à ces multiples contraintes et à l'engouement progressif pour ces rapprochements, des organismes spécialisés dans la facilitation de partenariats ont fleuri depuis le début des années 2000 (World Economic Forum, 2005). Par ailleurs, des institutions telles que les Nations Unies, la Banque mondiale et de nombreux organismes de développement ont orienté leurs programmes vers la facilitation des partenariats intersectoriels pour le développement (Googins et Rochlin, 2000). Aussi, de nouveaux acteurs appelés « brokers en partenariats » ou « intermédiaires professionnels en partenariats » se sont spécialisés afin de faciliter la rencontre et les relations entre les secteurs.

Largement étudiés dans les travaux des théories des organisations ou du *social networking*, les brokers sont des individus qui assurent un rôle de connectivité entre des personnes, des groupes ou des organisations disparates (Williams, 2011). Pouvant appartenir à l'organisation ou en être extérieurs, les brokers peuvent être « internes » ou « externes » (Tennyson, 2005 : 10). Dans le cadre de notre recherche sur les POE, les « brokers externes », c'est-à-dire n'appartenant à aucune des organisations partenaires, seront ceux qui nous intéressent.

En effet, les brokers externes sont peu présents dans les intérêts de recherche et dans la littérature sur les collaborations intersectorielles et presque absents des études portant sur les partenariats ONG-entreprises. Mis à part quelques travaux mentionnant l'importance de brokers externes pour faciliter le processus partenarial (Bardach, 1998; Bryson, Crosby, et Stone, 2006; Googins et Rochlin, 2000; Gray, 1989), une rare attention a été portée aux rôles de ces acteurs et à la façon dont la facilitation était permise (Stadler et Probst, 2012). Nous avons trouvé deux exceptions dans les travaux de Tennyson (2005), portant sur le travail des brokers externes dans le cadre des collaborations intersectorielles et dans ceux de Stadler et Probst (2012), étudiant les rôles de facilitation joués par les organisations brokers externes tout au long du processus de partenariats public-privé (PPP).

Dans la lignée de ces deux études, notre recherche portera sur l'analyse du travail de facilitation des brokers externes dans le cadre spécifique des partenariats ONG-entreprises. Plus précisément, l'objectif de notre étude sera de répondre à la question de recherche suivante : **Quels sont les rôles de facilitation joués par les brokers externes dans les partenariats ONG-entreprises ?**

Dans ce sens, nous étudierons les actions des brokers externes tout au long de la relation partenariale dans le but de regarder leur influence sur les différentes étapes d'un processus partenarial ONG-entreprise. Une recherche qualitative avec des entrevues en profondeur a été privilégiée comme moyen d'atteindre notre objectif de recherche.

Par ailleurs, l'ensemble des sous-questions suivantes guidera notre étude :

- Quels sont les rôles joués par les brokers externes à chacune des étapes du processus de partenariat ONG-entreprise ?
- De quelles façons ces rôles facilitent-ils chacune de ces étapes ? Et l'ensemble du processus partenarial ONG-entreprise ?
- Quelles sont les forces et les caractéristiques qui permettent aux brokers externes d'être des facilitateurs de la démarche partenariale ONG-entreprise ?
- Dans quelle mesure les brokers externes permettent-ils de surmonter les enjeux et les difficultés accompagnant les relations collaboratives ONG-entreprise ?

Ces travaux de recherche visent à explorer le travail des brokers externes, jusqu'ici négligé dans les recherches sur les partenariats ONG-entreprises. Nous espérons ainsi diminuer cette lacune dans la littérature et apporter une contribution pratique dans le sens du développement et de la réussite de ces collaborations.

Le premier chapitre est consacré à une revue de littérature axée sur les partenariats intersectoriels qui nous permettra de présenter et définir les partenariats ONG-entreprise, ainsi que les défis et difficultés pouvant les entraver. La présentation des brokers ainsi que leurs caractéristiques complètera cette section.

Le deuxième chapitre dédié au cadre conceptuel nous permettra d'exposer les concepts utilisés pour permettre une analyse des données de cette étude. Tout d'abord, nous présenterons les travaux de Gray (1989) sur les phases collaboratives intersectorielles, puis nous exposerons le cadre conceptuel des rôles de facilitation joués par les organismes de brokers externes dans un PPP élaboré par Stadler et Probst (2012), qui nous servira de guide pour l'identification des rôles de facilitation dans le contexte spécifique des partenariats ONG-entreprise.

Le troisième chapitre s'attachera à la présentation de la démarche méthodologique employée pour réaliser cette étude, et aux raisons qui ont menées nos choix. Nous y discuterons notamment l'approche de la recherche, les instruments de collecte ainsi que l'analyse des données pratiqués, puis nous y aborderons la fiabilité de la recherche.

Le quatrième chapitre mettra en évidence les résultats observés sur le terrain. Les rôles joués par les brokers externes dans les POE seront présentés chronologiquement, étape partenariale par étape partenariale, afin de détailler au mieux leur travail de facilitation.

Le cinquième chapitre sera consacré à l'analyse et à la discussion des résultats selon les principes de notre cadre conceptuel. Ce dernier se concentrera sur la comparaison des résultats obtenus au moyen des éléments de notre cadre conceptuel afin de répondre à notre question de recherche. À la suite, nous proposerons une adaptation de notre cadre conceptuel suite à nos découvertes empiriques. Les forces et les caractéristiques des brokers, les défis et les difficultés surmontées ainsi que les facteurs importants de réussite seront présentés et discutés à la lumière de la revue de littérature. Nous discuterons également des différences contextuelles de cette étude. Enfin, nous exposerons des tableaux de synthèse pour réunir l'ensemble des dimensions abordées dans nos analyses et mettre en avant des enrichissements apportés à notre littérature.

Finalement, la conclusion nous permettra de souligner les contributions théoriques et pratiques, mais également de souligner les limites de l'étude et les pistes de recherches pouvant être envisagées dans le futur.

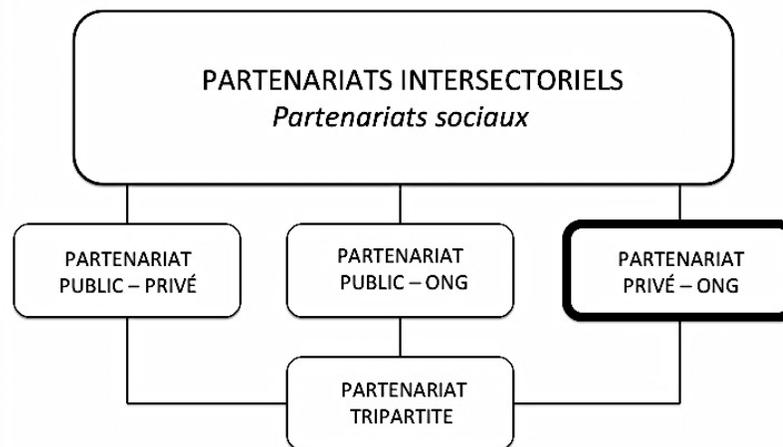
Chapitre 1 : Revue de littérature

Dans ce chapitre nous présenterons tout d’abord les partenariats ONG-entreprises à l’aide de plusieurs définitions, typologies et perspectives conceptuelles issues d’une littérature portant sur les collaborations intersectorielles. Par la suite, nous décrirons les nombreux défis et difficultés pouvant entraver le processus partenarial, avant de nous attacher à la présentation des brokers externes, de leurs rôles et de leurs caractéristiques.

1.1 Présentation et définition des partenariats ONG-entreprises

Afin de clarifier ce que l’on entend par « partenariat », « collaboration », « alliance », « entente » ou encore « coopération » ONG-entreprise, autant de termes utilisés indistinctement pour désigner les relations collaboratives existantes entre ces deux acteurs, nous présenterons dans cette section les différentes visions et définitions issues de la littérature managériale. Précisons que les partenariats ONG-entreprises sont l’une des formes que peuvent revêtir les partenariats intersectoriels ou partenariats intersectoriels sociaux, c’est-à-dire à vocation de soutien ou de résolution d’une problématique sociale, sociétale ou environnementale.

Tableau 1. Composition des partenariats intersectoriels



Source : (Seitanidi et Crane, 2009 : 414)

1.1.1 Perspectives conceptuelles d'un partenariat intersectoriel

Les conceptions et les définitions d'un partenariat intersectoriel proposées dans la littérature sont nombreuses et variées. Elles peuvent revêtir différentes teintes en fonction de l'angle et des concepts utilisés par les chercheurs pour étudier les motivations et les rôles des acteurs, les buts, les intérêts, les orientations et les résultats des partenariats. Trois grandes perspectives conceptuelles ou « plateformes conceptuelles » des partenariats intersectoriels présentées par Selsky et Parker (2005), nous permettront de saisir ici les dissemblances et les particularités des diverses visions dans la recherche. De plus, ces dernières nous permettront de mettre en avant les intérêts spécifiques de recherche et les dimensions distinctives de ces ententes.

1.1.1.1 Perspective conceptuelle de la dépendance des ressources

Dans cette perspective conceptuelle, le partenariat est perçu comme un moyen pour les partenaires de répondre à des besoins ou de résoudre des problèmes organisationnels. Souvent présenté comme un outil ou une stratégie *win-win*, le partenariat a pour objectif d'offrir des avantages à chacune des organisations (Burchell et Cook, 2013; Lenssen, Kourula et Halme, 2008; Sagawa et Segal, 2000). Au cœur des intérêts de recherche se trouvent les motivations des acteurs et les avantages collaboratifs procurés. En effet, de nombreuses raisons peuvent pousser les acteurs à entrer en collaboration, notamment pour combler un manque de compétences critiques, obtenir des ressources, accroître la performance organisationnelle, atteindre un objectif stratégique difficilement atteignable seul, ou encore pour mieux affronter les turbulences de leur environnement (Selsky et Parker, 2005). Par exemple, selon Wood et Gray (1991), le partenariat est un outil qui permet aux organisations de prendre le contrôle de leur environnement, tout en profitant des avantages offerts par la relation collaborative. Ainsi, avec la complémentarité des ressources et des savoirs, la future organisation partenaire ne représente pas une menace, mais une opportunité d'affaires (*Ibid.*).

Dans le cadre des POE, les avantages collaboratifs présentés sont nombreux. Pour les entreprises, les partenariats sont des opportunités de profiter de quatre grandes forces

des ONG : leur « légitimité ¹ » (offerte par l'avis du public), leur « reconnaissance des forces sociales » (acquise à travers les missions), leurs « réseaux distincts » et leur « expertise technique spécialisée » (compétences développées en s'aventurant sur des terrains où les entreprises ne vont généralement pas) (Yaziji et Doh, 2009 : 127). De plus, une idée centrale de cette perspective est que le partenariat est un outil de mise en place et de soutien de la RSE et DD (Burchell et Cook, 2013; Carroll, 1991; Porter et Kramer, 2006; Yaziji et Doh, 2009). En effet, les collaborations sont des occasions de renforcer leur expertise dans les domaines de justice sociale ou de développement durable et d'acquérir des compétences nécessaires à l'intégration de nouvelles responsabilités dans leur processus de gestion (Carroll, 1991). Ainsi, au contact des nouveaux partenaires, les entreprises deviennent progressivement plus responsables socialement, tout en maintenant ou en développant un avantage concurrentiel. De plus, ces ententes permettent de valoriser leur image et leur positionnement responsable, en réduisant leur exposition aux risques financiers et médiatiques d'une crise environnementale ou sociale (LaFrance et Lehman, 2005). De leur côté, les ONG bénéficieront de ressources (matérielles et financières) et de compétences (humaines et logistiques) pour la réalisation de programmes et de missions, se lancer dans une aventure partenariale relève également pour elles d'un choix stratégique (Burchell et Cook, 2013). En effet, les ONG, soucieuses de leur réputation, souhaitent répondre aux attentes de leurs parties prenantes en prouvant l'efficacité de leurs actions. Ainsi, au-delà d'une source de financement, le partenariat est une occasion d'acquérir de nouvelles connaissances et d'étendre leurs champs d'action (*Ibid.*). La collaboration devient donc un moyen de diversifier les stratégies d'influence et d'agir de l'intérieur ; par exemple, en contribuant à la mise en place de processus d'achat et de production plus responsables ou en donnant une voix à la société civile au sein des systèmes de prise de décision de l'entreprise (Be-Linked, 2010; Burchell et Cook, 2013).

Dans l'ensemble, les chercheurs de ce courant adoptent une vision des partenariats que nous pouvons qualifier de transactionnelle et utilitariste, car cette dernière est centrée sur les besoins organisationnels et se focalise peu sur les moyens partagés de résolution

¹ Traduction libre. Sauf exceptions, par souci de cohérence toutes les citations en anglais dans ce mémoire ont été traduites vers le français par l'auteure.

des problématiques communes. Cependant, bien que la relation soit perçue comme étant essentiellement transactionnelle et limitée dans le temps, la complémentarité, le partage des ressources et l'échange de compétences demeurent des dimensions importantes de la collaboration (Selsky et Parker, 2005).

1.1.1.2 Perspective conceptuelle de la gestion des problématiques sociales

Avec l'étude des structures et des initiatives innovantes de coopération, la vision transactionnelle est pondérée par une vision plus processuelle et plus positive des partenariats. Dans cette perspective, le partenariat, véritable projet de société, est perçu comme étant un processus qui a pour objectif de s'attaquer à des problématiques sociales, sociétales ou environnementales complexes, nécessitant l'expertise et les compétences de plusieurs secteurs (Austin, 2000; Bryson, Crosby et Middleton Stone, 2006; Googins et Rochlin, 2000; Huxham et Vangen, 2000; Pedersen et Pedersen, 2013; Seitanidi et al., 2010). Pouvant être mandaté ou volontaire, le partenariat se concentre sur les solutions communes de résolution de la problématique, plutôt que sur les intérêts particuliers des protagonistes (Rondinelli et London ; 2003; Selsky et Parker, 2005). Considérés comme des parties prenantes d'une problématique plus large, les partenaires sont complémentaires, car ils possèdent une partie de la compréhension de la problématique et de la définition des solutions. En effet, chacun d'eux voit des aspects différents du problème et ensemble ils peuvent explorer leurs différences afin de trouver des réponses allant au-delà de leur seule vision (Gray et Wood, 1991 : 14) et créer un système combinant leurs forces, afin d'atteindre des résultats dépassant ceux qu'un seul secteur isolé pourrait obtenir (Googins et Rochlin, 2000). Ici, les POE se marient avec le concept « d'impact collectif », où des initiatives intersectorielles à large échelle peuvent apporter des solutions alternatives aux problématiques sociétales (Kania et Kramer, 2011).

Au cœur de cette vision, l'interdépendance, la complémentarité et l'alliance d'acteurs de secteurs différents sont des notions intégrées à la collaboration, car elles sont des forces nécessaires pour résoudre des défis qui dépassent les capacités d'un seul secteur (Bryson et al., 2006; Selsky et Parker, 2005). De cette manière, la perspective conceptuelle de la gestion des problématiques sociales propose une vision processuelle des collaborations,

où chacun des participants s'intègre à l'action et contribue par sa vision et son expertise à la résolution d'une problématique complexe et globale.

1.1.1.3 Perspective conceptuelle du secteur social

Un autre pan de la littérature se penche sur la convergence des rôles dans un cadre où il devient difficile de différencier les actions de chacun, les frontières entre les secteurs étant de plus en plus poreuses. En effet, « *each sphere is multiply embedded within the others. Their boundaries cannot be clearly drawn, as each is intertwined with the others* » (O'Riain, 2000 cité dans Selsky et Parker, 2005 : 853). Dans cette perspective, le partenariat est perçu comme un agent qui trouble les frontières sectorielles. En effet, n'étant pas toujours clairement définies, ces frontières sont susceptibles d'être estompées et ainsi, laisser la possibilité aux protagonistes des différentes sphères de s'influencer réciproquement.

Différents facteurs ont conduit à l'accélération de ces partenariats par exemple, la privatisation croissante ou la perte de confiance dans les pouvoirs publics (Googins et Rochlin, 2000; Laasonen, Fougère et Kourula, 2012). En réaction à la faiblesse du secteur traditionnel en matière de résolution de certains défis, de nouveaux rapprochements ont été expérimentés dans l'espoir d'améliorer les solutions en s'enrichissant au contact d'autres secteurs (Selsky et Parker, 2005). Cette vision des collaborations peut-être qualifiée de transformationnelle, car le partenariat devient un espace d'échange qui transforme les partenaires par le biais de processus d'apprentissages réciproques (*Ibid.*).

En fonction de la perspective conceptuelle adoptée, les caractéristiques et les dimensions étudiées d'un partenariat intersectoriel sont différentes. En effet, chaque perspective correspond à une vision singulière des motivations, des intérêts, de l'orientation et de la finalité d'une entente. Cependant, que le partenariat soit perçu comme un outil, un processus de résolution d'une problématique complexe ou comme un espace de transformation des acteurs, les perspectives s'accordent sur la complémentarité des partenaires et les avantages offerts par ces formes de collaboration pour les acteurs et la société au sens large.

1.1.2 Définition d'un partenariat ONG-entreprise

Afin de faire ressortir les différentes teintes et dimensions d'un partenariat, nous présenterons en premier lieu une définition large des partenariats intersectoriels. En deuxième lieu, nous proposerons une définition des partenariats ONG-entreprises à l'aide de trois définitions qui nous semblent rassembler les aspects clés de ces derniers.

Les partenariats intersectoriels concernent aussi bien les gouvernements, les entreprises que les ONG, les organismes philanthropiques, communautaires et ceux sans but lucratif (Bryson et al., 2006). Ils sont définis comme étant des « mécanismes de résolution de problèmes sociaux » (Waddock, 1988 : 79), qui visent à s'attaquer aux questions sociétales (éducation, santé, pauvreté, environnement, etc.) en s'appuyant sur les capacités, les ressources et l'expertise de chaque organisation partenaire (Bryson et al., 2006; Selsky et Parker, 2005). En réunissant les ressources, l'expertise et les capacités de secteurs différents, les partenariats intersectoriels ont le potentiel de créer un système combinant les forces de chacun et d'offrir de meilleures solutions (Googins et Rochlin, 2000). Ils sont également perçus comme des approches alternatives qui s'apparentent au concept « d'impact collectif » où des initiatives intersectorielles peuvent accomplir des missions sociales et économiques complexes (Kania et Kramer, 2011). Dans une autre mesure, les partenariats sont des véhicules puissants d'implémentation de la responsabilité sociale des entreprises possédant ainsi, le potentiel de transformer les organisations et les sociétés par le biais d'interactions larges et coordonnées entre les secteurs (Berger, Cunningham et Drumwright, 2004; Galaskiewicz et Sinclair Colman, 2006; Googins, Mirvis et Rochlin, 2007; Seitanidi et al., 2010).

Dans le cadre des partenariats ONG-entreprises, trois définitions permettent d'illustrer les caractéristiques spécifiques de ces derniers. Nous soulignerons la séparation paradigmatique existante entre le monde économique et le mode non lucratif à l'aide de la première définition. La deuxième nous sera utile pour comprendre la dimension dynamique des relations partenariales. Tandis que la troisième nous permettra de faire ressortir la difficulté de la mise en place et du maintien d'une entente multisectorielle.

La définition du partenariat social intersectoriel de Waddock (1988) nous permet de capturer de manière effective les paramètres de ce qui constitue un partenariat réalisé entre une entité régie par le marché et une entité d'un autre secteur :

A partnership is a commitment by a corporation or a group of corporations to work with an organization from a different economic sector (public or nonprofit). It involves a commitment of resources—time and effort—by individuals from all partner organizations. These individuals work cooperatively to solve problems that affect them all. The problem can be defined at least in part as a social issue; its solution will benefit all partners. It requires active rather than passive involvement from all parties. Participants must make a resource commitment that is more than merely monetary. (Waddock, 1988 : 18)

Dans cette définition, les partenariats sont compris comme étant des mécanismes « internes » qui exigent l'engagement de l'ensemble des acteurs et le partage de toutes les ressources pour traiter une problématique sociale et profiter à tous les partenaires.

Proposée par Gray (1989), la définition suivante est importante conceptuellement, car elle présente le partenariat intersectoriel comme un processus dans lequel les acteurs vont participer à la recherche de solutions grâce à leur perception et analyse uniques :

« Collaboration is a process through which parties who see different aspects of a problem can constructively explore their differences and search for solutions that go beyond their own limited vision of what is possible » (Gray, 1989 : 5).

Ici, l'alliance collaborative est perçue comme un effort interorganisationnel pour la résolution de problèmes trop complexes et trop étendus pour être résolus par l'action unilatérale d'une organisation (Gray et Wood, 1991). Rejoignant la perspective conceptuelle des problématiques sociales, cette vision souligne le dynamisme qui sous-tend toute entente partenariale. Dans la relation, les partenaires sont liés et possèdent chacun une partie de la compréhension et des compétences nécessaires à la résolution d'un problème commun.

Finalement, la définition de Picciotto (2004) présente les principales caractéristiques d'un partenariat et les écueils pouvant le mettre en péril :

Partnership is a means to an end – a collaborative relationship toward mutually agreed objectives involving shared responsibility for outcomes, distinct accountabilities, and

reciprocal obligations. Where there is no common vision of what the partnership is about, no mutual stake in outcome, lack of clarity in task allocations, or imbalance in influence and unfairness in allocation of costs and benefits, the partnership is hollow (Picciotto, 2004 : 54).

Cette dernière définition ajoute aux précédentes les éléments importants d'une relation partenariale et les obstacles pouvant y nuire. Comme nous le verrons, les partenariats entre les ONG et les entreprises ne sont pas chose facile, car les difficultés et les enjeux les entourant sont nombreux, pouvant parfois conduire à l'échec ou à une fin prématurée du projet.

Ainsi, un partenariat ONG-entreprise est une entente dynamique engageant des organisations de deux secteurs différents, dans une démarche commune de résolution d'une problématique sociétale (Waddock, 1988). C'est un échange complémentaire entre deux parties différentes par leur nature, leur mission, leurs aspirations, leurs valeurs, leurs perceptions, leurs activités, leurs ressources et leur mode de fonctionnement. Il est fondé sur le respect et une reconnaissance mutuelle des contributions et des acteurs impliqués dans un processus d'interdépendance, évoluant par négociations au fil du temps pour accorder leurs différences (Gray, 1989). En s'appuyant sur les forces de chacun des partenaires et en confrontant leur vision respective, les POE ont le potentiel d'offrir des résultats qui dépassent ceux qu'un acteur isolé pourrait obtenir (Googins et Rochlin, 2000).

1.2 Typologies des partenariats ONG-entreprises

Les partenariats réalisés entre le secteur lucratif et les ONG, tout comme les autres partenariats intersectoriels, diffèrent grandement en taille, en portée et en objectifs. À chacune des approches et définitions que nous venons de présenter, peuvent correspondre différents types ou formes de collaboration. En effet, un partenariat peut prendre la forme d'une entente dyadique ou multipartite, se dérouler au niveau local ou au niveau mondial, être transactionnel ou intégratif, volontaire ou mandaté, à court terme ou à long terme. Bref, l'étendue des objectifs, des acteurs, des contenus et des formes a suscité une variété d'approches et d'études pour classer cette vaste gamme d'expériences dans le domaine des partenariats.

Plusieurs auteurs ont élaboré des typologies permettant de catégoriser ces relations à partir de critères tels que le niveau d'engagement, l'intensité des interactions, la nature des secteurs, la valeur stratégique ou les processus de gestion. Dans la volonté de clarifier cette nébuleuse typologique et de dresser un portrait global des classifications existantes, nous utiliserons les travaux de Vurro, Dacin et Perrini (2010). Suite à une large revue de littérature, les auteurs proposent un regroupement des typologies de partenariats intersectoriels en trois grandes familles, élaborées en fonction de la nature des critères sur lesquelles elles reposent (*Ibid.*). Comme nous le verrons, l'une s'appuie sur les acteurs, l'autre sur l'intensité, tandis que la dernière repose sur la temporalité.

1.2.1 Familles typologiques des partenariats intersectoriels

1.2.1.1 Typologies basées sur les acteurs

Les typologies basées sur les acteurs regroupent les partenariats en fonction de la nature des acteurs impliqués. Elles sont particulièrement utiles pour distinguer les partenariats dyadiques des partenariats tripartites, dans lesquels les ressources, les implications et les difficultés sont différentes en genre et en intensité en fonction du nombre d'acteurs impliqués et de la nature de ces derniers. Par exemple, Selsky et Parker (2005 : 854), distinguent les partenariats intersectoriels en fonction de quatre « arénas » : ONG-entreprise, gouvernement-entreprise, gouvernement-ONG et tripartite. En fonction des secteurs présents dans la collaboration, les activités de « formation » (motivation des acteurs, identification des parties prenantes et des ressources, définition commune de la problématique, etc.), de « mise en place » (structure de gouvernance, communication, création d'une culture partagée, etc.) et leurs « résultats » (mesure des résultats, capacités d'apprentissage, etc.) varient en intensité et en complexité (*Ibid.*). Généralement, « moins il y a de protagonistes dans l'entente, plus il y a de chances d'avoir des parties prenantes homogènes et de faire converger les différentes valeurs présentes » (Hardy, 1994, cité dans Selsky et Parker, 2005 : 864). À l'inverse, plus les partenaires sont nombreux, plus les effets de l'interdépendance sont complexes. Dans ces typologies, les chercheurs portent également leur attention sur les différences qui existent entre les partenaires et sur la divergence qu'elles peuvent engendrer dans la relation, notamment en raison de leur passé distinct et de leurs valeurs opposées.

Finalement, les auteurs ajoutent à cette famille typologique les classifications fondées sur « la variété des ressources échangées entre les organisations » ou celles sur « les caractéristiques de l'accord sur lequel le partenariat se fonde » (Vurro et al., 2010 : 41).

1.2.1.2 Typologies basées sur l'intensité

Les partenariats peuvent également être classifiés en fonction du degré d'implication et d'engagement des partenaires au sein de l'entente. Ce sont les typologies les plus répandues au sein de la littérature. Dans ce cas, les partenariats sont présentés comme des ententes dynamiques qui ont le potentiel d'évoluer et de se complexifier dans le temps. Par exemple, la classification d'Austin (2000), référence dans la recherche sur les partenariats intersectoriels, les classifie selon l'intensité de la relation entre les partenaires sur un continuum de trois « stades » : *philanthropique*, *transactionnel* et *intégratif* (*Ibid.* : 72). Au long de ce continuum, la nature de la relation (niveau d'engagement, importance de la mission, valeur stratégique, etc.) évolue en termes d'intensité, de complexité et de structure. Par exemple, au stade *philanthropique*, la collaboration se manifeste sous la forme de donations unilatérales, l'engagement des acteurs est minime et la réciprocité ou l'échange social est limité. Au stade *transactionnel* se met en place un dialogue, les bénéfices sont mutuels et les ressources sont échangées explicitement dans une démarche réfléchie en amont. Au stade de *l'intégration*, les missions, les personnes et les activités se rapprochent pour atteindre de nouveaux niveaux d'implication. Les compétences sont largement partagées, les décisions sont prises équitablement et les organisations évoluent au contact de leurs pairs. Dans ce modèle, plus le niveau d'implication des acteurs est grand, plus la valeur co-créée est importante (*Ibid.*).

Tableau 2. Continuum de collaboration

	Stade I	Stade II	Stade III
<i>Nature de la relation</i>	<i>(Philanthropique)</i>	<i>(Transactionnel)</i>	<i>(Intégratif)</i>
Niveau d'engagement	Faible	→→→→→→	Élevé
Importance de la mission	Périphérique	→→→→→→	Stratégique
Magnitude des ressources	Faible	→→→→→→	Importante
Étendue des activités	Réduite	→→→→→→	Large
Fréquence des interactions	Rare	→→→→→→	Intense
Complexité managériale	Simple	→→→→→→	Complexe
Valeur stratégique	Modeste	→→→→→→	Majeure

Source : (Austin, 2000 : 72)

Au sein de ces classifications, de nombreuses dimensions du partenariat sont étudiées au fur et à mesure de leur intensification : l'alignement des missions et des stratégies, l'harmonisation des valeurs et des objectifs, la construction de la confiance ou l'établissement d'une compréhension mutuelle en sont quelques exemples. Finalement, les chercheurs portent une grande attention aux conditions qui sous-tendent la faisabilité du partenariat lorsque celui-ci demande un engagement croissant (Vurro et al. 2010).

1.2.1.3 Typologies temporelles

Les partenariats peuvent également être catégorisés en fonction de leur dynamique de formation. Dans ces classifications, les chercheurs se sont penchés sur les stades de développement des partenariats, avec parfois, une attention particulière portée aux étapes subséquentes de sélection, de conception et de mise en œuvre (Bryson et al., 2006; Seitanidi et Crane, 2009; Seitanidi et al., 2010). Le partenariat est présenté comme un processus où peuvent être analysées, entre autres, les caractéristiques statiques (Gray, 1989) ou les conditions affectant les collaborations tout au long de leur progression à travers les étapes (Seitanidi et Crane, 2009). Par exemple, dans le modèle des collaborations intersectorielles de Gray (1989), le processus de partenariat évolue à travers trois phases, au sein desquelles, des difficultés invariables doivent être surmontées et des actions nécessaires accomplies pour avancer et ce, malgré les conditions changeantes de l'entente. Ces classifications offrent une meilleure

compréhension des étapes et des composantes déterminantes du processus de partenariat, ainsi que des difficultés qui y sont présentes.

En somme, les partenariats intersectoriels peuvent être analysés en fonction de la nature des acteurs, de l'intensité de l'engagement et des échanges ou des étapes qui le composent. Ils sont généralement présentés de façon linéaire, comme un processus aux étapes définies et stables. Cependant, il est important de souligner que les partenariats sont des structures dynamiques où les acteurs et la relation peuvent évoluer à différentes vitesses, sauter parfois des étapes et se modifier selon les contextes.

1.2.2 Structures et thématiques des partenariats ONG-entreprises

Un partenariat ONG-entreprise peut revêtir de nombreuses formes et évoluer dans des registres variés selon les thématiques sur lesquels il repose. Nous présenterons dans cette partie les classifications issues de sources professionnelles, elles nous seront utiles pour présenter les formes ou structures actuelles des collaborations, ainsi que les rôles et les actions joués par les acteurs au sein de chacune.

Dans le guide des partenariats stratégiques ONG-entreprises de l'observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE), les partenariats entre les ONG et les entreprises sont définis comme des initiatives qui s'articulent avec les démarches de responsabilité sociale d'entreprise en recouvrant sept thématiques identifiées par la norme ISO26000 (ORSE, 2012). Ainsi, un POE peut s'atteler à des problématiques d'« environnement », de « gouvernance », de « droits de l'homme », de « relations et conditions de travail », de « loyauté des pratiques », de « questions relatives aux consommateurs » ou de « communautés et développement local » (*Ibid.* : 3). Indépendamment de la thématique qu'ils recouvrent, les partenariats peuvent être classifiés selon quatre « natures », allant de l'approche associative à l'approche entreprise, dans une déclinaison de formes variées selon les comportements des acteurs et la maturité des organisations. Les quatre natures ou formes principales de partenariats ONG-entreprises identifiées sont : le « mécénat », les « pratiques responsables », la « coopération économique » et l'« innovation sociétale » (*Ibid.* : 3).

Tableau 3. Typologie des partenariats ONG-entreprises

		MÉCÉNAT		INNOVATION SOCIÉTALE		COPÉRATION ÉCONOMIQUE		PRATIQUES RESPONSABLES		
		Mécénat	Engagement actif	Partage d'expertise	R&D sociétale	Modèle hybride	Coopération économique	Alternative d'intérêt général	Audit des pratiques	Prestation de service
EXEMPLE	DÉFINITION	Don sans contrepartie directe à une association d'intérêt général	Implication de l'entreprise dans le projet associatif. Notamment par la mobilisation de ses collaborateurs	Échange de compétences permettant à chacun de mieux répondre à ses enjeux	Développement d'un service ou d'un produit pour répondre à un besoin non pourvu par les pouvoirs publics ou les entreprises	« Joint venture » où chacun apporte des compétences et/ou des moyens pour développer un service à forte valeur ajoutée sociétale	Apport mutuel des partenaires pour renforcer l'offre de chacun en terme de produits et de services	Services rendus par une association, qui constitue une alternative d'intérêt général à un service classique	Appui à la conduite du changement au sein des entreprises	Prestation qui contribue indirectement à l'intérêt général. Elle peut aussi être proposée par des entreprises
	EXEMPLE	Appels à projets à des donateurs	Diversité de soutiens, dont le mécénat de compétences	Entreprise immobilière dans le logement social	La recherche médicale avec des associations de patients	Création d'une structure commune pour la formation de salariés en insertion	Réponse commune à un appel d'offre des collectivités territoriales	Sponsoring	Audit environnemental	Achat des prestations auprès d'une entreprise d'insertion ou adaptée
		Approche associative					Approche entreprise			

Source : (ORSE, 2012 : 4)

Nous retrouvons beaucoup de similitudes dans les classifications professionnelles des POE, dans la mesure où beaucoup d'entre elles se basent sur l'analyse des comportements des acteurs pour catégoriser les formes existantes (ORSE, 2012; Novethic, 2006; MEDEF et RAMEAU, 2014). Toutefois, d'autres typologies proposent des angles de vue différents. Par exemple, le cabinet Be-Linked, spécialisé dans le conseil stratégique, propose une typologie singulière en utilisant les objectifs communs des ONG et des entreprises comme base référentielle de classification. Cet angle d'approche original permet de mettre en avant de nouveaux « schémas de posture » et d'explorer des « voies plus complexes et subtiles de coopération » à travers une classification des POE en cinq « types » (Be-Linked, 2010 : 16).

Le premier type regroupe les « *partenariats de coresponsabilité pour la réalisation d'objectifs globaux à caractères sociaux ou environnementaux* ». Dans ces partenariats, les acteurs sont appelés à dialoguer et agir dans un cadre commun. Les organisations y ont généralement recours de manière temporaire, afin de faire front à des questions concernant par exemple, la gestion et la production de biens publics mondiaux ou nationaux (*Ibid.* : 16).

Le deuxième type regroupe les « *partenariats d'appui à la responsabilité sociale et environnementale des entreprises* ». Ce sont des partenariats ponctuels, souvent contractés par les entreprises auprès des ONG pour aider à la construction d'indicateurs, l'évaluation de pratiques ou la rédaction de chartes. À travers ces coopérations, les ONG peuvent porter un regard sur les décisions des entreprises et parfois, les influencer (*Ibid.* : 17). Cette forme de partenariat est comparable aux « pratiques responsables » dans lesquelles les ONG aident les entreprises à faire évoluer leurs pratiques vers des gestes plus responsables et durables (ORSE, 2012 : 4).

Le troisième type, celui des « *partenariats stratégiques d'une ONG et d'une entreprise pour atteindre des objectifs communs* », englobe les projets de coopération dans lesquels les intérêts et les objectifs des acteurs peuvent converger afin de mettre en place par exemple, une relation contractuelle de coproduction ou une campagne de communication commune (Be-Linked, 2010 : 18). Similaire aux « coopérations économiques », ce type de POE se caractérise par la contribution de chacun des partenaires à une offre commune (ORSE, 2012 : 4).

Le quatrième type rassemble « *les partenariats économiques dans le cadre de nouvelles filières mises en œuvre par des ONG ou des entreprises* ». Ces ententes pouvant revêtir différentes formes — social business, commerce équitable ou solidaire, production et distribution de biens, etc. — sont examinées et soutenues conjointement par les ONG et les entreprises, afin de correspondre aux réalités économiques et sociales dans lesquelles elles opèrent. Selon les spécialistes, il s'agit de la forme de collaboration qui « permet le plus fort croisement d'expertises et donc la création de modèles "hybrides" » (Be-Linked, 2010 : 19). Pouvant se rapprocher de l'« innovation sociétale », ces partenariats sont caractérisés par la synergie des compétences et leur réussite repose d'une part, sur la capacité des acteurs à créer des solutions adaptées au public cible (force des ONG) et d'autre part, sur la capacité de déploiement et de diffusion à grande échelle (force des entreprises) (ORSE, 2012 : 4).

Finalement, le cinquième type de partenariat possible est le « *mécénat* ». Cette forme d'alliance largement répandue est décrite comme un soutien financier, matériel, humain

ou logistique offert par une organisation à une autre (Novethic, 2006; ORSE, 2012). Généralement établis sur des bases durables, mais parfois contractuelles, ses bénéficiaires sont très facilement identifiables. Les entreprises mentionnent par exemple, des « avantages fiscaux du don » ou des « retombées en matière de communication », tandis que les ONG soulignent le « financement de leurs activités et projets » (Be-linked, 2010 : 20).

Les classifications issues de sources professionnelles présentent les diverses structures de partenariats ONG-entreprises actuelles. Ces dernières dressent un portrait des comportements et des avantages retirés par les acteurs dans ces collaborations. Cependant, une critique peut-être faite aux modes de classifications actuelles, car trop peu d'attention semble être portée aux impacts et aux bénéficiaires de ces partenariats pour le public cible, ainsi que sur l'évolution de la problématique de départ.

Aujourd'hui, les formes de partenariats les plus communément répandues s'observent sous l'angle d'une coopération dont les modes d'action s'opèrent de manière très diversifiée. Les partenariats de type transactionnels, tels que le mécénat ou le produit partage, sont les formes de collaboration les moins exigeantes pour les partenaires, mais aussi les plus prédominantes (Pedersen et Pedersen, 2013). En revanche, les partenariats de forme transformationnelle, tel que le type de l'« innovation sociale », nécessitant beaucoup d'engagements, créateurs de valeurs et hautement efficaces pour la résolution de problématiques complexes restent rares (Austin, 2000; Austin et Seitanidi, 2012). L'une des raisons de cet écart de popularité réside dans la quantité et l'intensité des obstacles présents dans chacune de ces ententes (Austin, 2000; Be-Linked, 2010; Pedersen et Pedersen, 2013). Comme nous le verrons dans la section suivante, toutes les formes de partenariat côtoient son lot de défis et de difficultés. D'ailleurs, plus la relation collaborative s'intensifie, plus nombreux seront les obstacles mettant en péril sa durabilité, sa réussite et par là même, son évolution vers des formes plus complexes.

1.3 Défis et difficultés entourant les partenariats ONG-entreprises

Alors que les partenariats sont des solutions attrayantes pour les entreprises et les ONG, il est souvent difficile pour les acteurs de franchir les frontières existantes entre leurs deux univers. En effet, lorsque deux organisations de natures très différentes travaillent ensemble, il est fréquent que les approches, les visions, les objectifs, les valeurs, les cultures, les stratégies ou encore les styles de gestion s'affrontent. Ainsi, un partenariat est une aventure semée d'embûches, et les difficultés rencontrées par les partenaires tout au long d'un POE peuvent conduire à l'échec prématuré de l'entente ou à l'apparition de relations contentieuses et risquées.

Dans cette partie, nous verrons que la mise en place, la conduite et la durabilité d'une entente intersectorielle demandent des efforts constants de la part des acteurs, car chaque étape soulève de nouveaux défis. Nous présenterons ici les défis et les difficultés qui sont susceptibles de survenir tout au long du cycle de vie d'un POE recensés dans la littérature. Certains transcendent l'ensemble des étapes, tels que le conflit paradigmatique ou le défi de compréhension, d'autres doivent être impérativement surmontés pour avancer dans la collaboration, telles que la sélection et l'élaboration d'un consensus initial. Finalement, certaines dimensions sont nécessaires à la durabilité de la collaboration, notamment la construction de la confiance et l'élaboration d'outils de mesure du partenariat.

1.3.1 Défis et difficultés rencontrés dans les partenariats ONG-entreprises

1.3.1.1 Conflit paradigmatique et visions du monde antagonistes

Les difficultés rencontrées par les ONG et les entreprises dans leur volonté de se rapprocher vont au-delà des questions logistiques. Ancrées au plus profond de leur ADN, ces organisations possèdent des visions antagonistes du monde. En prenant racine dans les paradigmes des sciences néoclassiques (Korhonen, 2002) et de la croissance économique (Wadham, 2009), les entreprises s'opposent aux ONG qui reposent sur les paradigmes de la responsabilité sociale (Korhonen, 2002) et de la durabilité (Wadham, 2009). Alors que les entreprises sont conduites par une vision atomisée du monde et se focalisent sur des parties prenantes bien identifiées, dessinant ainsi les contours de leurs

actions autour de leurs obligations (*Ibid.*). Les ONG adhèrent à une vision du monde plus holistique, percevant l'ensemble des acteurs (entreprises, ONG et autres organisations) comme faisant partie intégrante d'un tout, interconnecté dans une communauté globale et enraciné dans l'environnement naturel (*Ibid.*). Avec ces perceptions du monde opposées, les entreprises valorisent la globalisation, la spécialisation, la production de masse et la compétition, alors que les ONG valorisent la localité, l'écosystème, la diversité écologique et les gains environnementaux et sociétaux (Korhonen, 2002). L'asymétrie existante entre les visions et les valeurs de ces acteurs est largement abordée dans la littérature. Là où les entreprises sont présentées comme des entités à vocation économique qui se concentrent sur la production de biens et de services, la croissance économique, les parts de marché, les bénéfices et valorisent la compétition, l'investissement et la maximisation des intérêts de leurs actionnaires ; par contraste, les ONG sont présentées comme des organisations à vocation d'entraide humanitaire ou environnementale, portant attention aux discours, aux valeurs, aux actions et mettant l'accent sur l'émancipation, le culturel, le social et l'écologie (Berger et al., 2004; Burgos, 2013; Rondinelli et London, 2003; Yaziji et Doh, 2009). Ainsi, le conflit paradigmatique existant entre ces deux acteurs est puissant et comme le souligne Wadham (2009 : 58) : « malgré une nécessité de plus en plus urgente, l'action collective mondiale pour les défis sociaux et environnementaux est minée par le décalage permanent existant entre les visions compétitives du monde ».

1.3.1.2 Passé conflictuel : peurs et méfiances persistantes

Les relations entre les ONG et les entreprises sont fortement teintées par un passé conflictuel. Ces acteurs ont connu une période de remous (à la fin des années 1980), durant laquelle les ONG ont exercé un rôle de veille et de dénonciation en attaquant de façon ciblée les entreprises « non citoyennes » (Binninger et Robert, 2007; Yaziji et Doh, 2009). De nos jours, les souvenirs d'échecs et de mauvaises expériences entachent encore les relations qu'entretiennent ces protagonistes. En effet, lors des démarches de rapprochement, il demeure des peurs, des méfiances et des réticences chez chacun des acteurs. Tout d'abord, du côté des entreprises la méfiance réside dans la peur d'être victimes d'une campagne de dénonciation. Effectivement, les entreprises peuvent être

amenées à transmettre des informations confidentielles et sensibles telles que des données, des détails de projet ou des plans stratégiques qui offrent à l'ONG la possibilité d'être un meilleur partenaire. Toutefois, cette transparence peut s'avérer être une opération risquée en plaçant l'entreprise sur la sellette d'une campagne de dénonciation intempestive s'il arrivait que l'entente se déroule mal (Burgos, 2013; Rondinelli et London, 2003). Ensuite, du côté des ONG la peur de retombées médiatiques néfastes pour leur image et leur crédibilité freine l'élan partenarial. Les ONG redoutent la réaction de la société civile quant à leur rapprochement du monde marchand, car l'association à une entreprise aux pratiques douteuses pourrait entraîner la perte de leur légitimité (Austin, 2000; Burgos, 2013 ; Rondinelli et London, 2003). Par ailleurs, plusieurs chercheurs pointent le risque de l'instrumentalisation, où les ONG craignent que leur nom et leur logo soient utilisés par l'entreprise sans autorisation pour la certification de produits ou de pratiques, pouvant pareillement engendrer des retombées médiatiques néfastes (Binninger et Robert, 2007; Rondinelli et London, 2003). Finalement, ces peurs et ces méfiances réciproques peuvent freiner l'honnêteté des partenaires et nuire au développement de la transparence au sein de la relation, deux ingrédients pourtant essentiels à la réussite d'une entente (Macdonald et Chrips, 2005; Rondinelli et London, 2003).

1.3.1.3 Manque d'expérience et de connaissance

Beaucoup d'ONG et d'entreprises n'ont pas d'expérience en POE, c'est pour eux une première aventure partagée avec une organisation d'un autre secteur. Les malentendus pouvant survenir lors de la conception et de la conduite d'une collaboration sont souvent amplifiés par ce manque d'expérience et de connaissance de son futur partenaire. Ainsi, des incompréhensions peuvent survenir au niveau *micro*, dans lequel les perceptions des objectifs respectifs du partenariat peuvent être erronées, ou au niveau *macro*, dans lequel les acteurs peuvent éprouver de la difficulté à comprendre le contexte de travail et les contraintes de l'autre (Berger et al., 2004). En effet, d'après les travaux de Berger, Cunningham et Drumwright (2004) portant sur l'analyse des « frontières collaboratives » des partenariats sociaux réalisés entre des entreprises et des organisations à but non lucratif (OBNL), il est courant que les partenaires aient une

compréhension simpliste du travail de l'autre et du contexte dans lequel il évolue. Leurs résultats suggèrent non seulement que les chefs d'entreprises ont souvent une compréhension limitée de la cause défendue par les OBNL, mais aussi que les responsables d'OBNL possèdent une vision peu sophistiquée du monde des affaires et de l'activité des entreprises. Cette compréhension restreinte peut s'avérer autodestructrice pour l'entente et poser de nombreux problèmes, en particulier concernant les attentes et des demandes pouvant être perçues comme inappropriées par l'un des partenaires et ainsi engendrer des frustrations (*Ibid.*).

1.3.1.4 Étape de sélection : partenaires et structure

Avant que le partenariat ne prenne forme, les protagonistes font face à un défi de taille : la sélection des futurs partenaires et de la forme qu'ils souhaitent donner à l'entente (Bryson et al., 2006; Gray, 1989). Dans la littérature, il est recommandé de prendre en compte un certain nombre de critères pour maximiser les chances de réussite d'un partenariat. Tout d'abord, la complémentarité des ressources et des compétences est un facteur essentiel pour la sélection de ses futurs collaborateurs. Sachant que chaque partenaire potentiel possède ses caractéristiques, ses forces et ses faiblesses, la relation a plus de chance de se dérouler sans encombre, si les forces de l'un recouvrent les faiblesses de l'autre et si leurs compétences et leurs ressources se complètent (Bryson et al., 2006; Goggins et Rochlin, 2000; Seitanidi et al., 2010). Ensuite, l'entente entre les hommes et l'harmonisation des intérêts sont des dimensions aussi déterminantes pour sa réussite, puisque là où elles sont présentes les zones de tensions sont diminuées. Ainsi, pour minimiser les risques, les protagonistes devront sélectionner leur futur partenaire en fonction du degré d'accord possible entre leurs valeurs et leurs attentes de la collaboration (Rondinelli et London, 2003). Par ailleurs, la légitimité et la réputation des futurs collaborateurs sont des aspects importants de la sélection. Il serait risqué d'entrer en collaboration avec une organisation ayant des pratiques douteuses ou une mauvaise réputation, car les retombées médiatiques d'un tel rapprochement pourraient être lourdement préjudiciables (*Ibid.*).

Par la suite, le choix du type du partenariat désiré est une étape sérieuse pour les acteurs. Il est dans l'intérêt de chacun de sélectionner la forme la plus appropriée à ses besoins,

tenant compte des objectifs, des attentes et des ressources disponibles (Seitanidi et Crane, 2009). Au même titre que les partenaires potentiels, chaque type de partenariat possède ses caractéristiques, ses forces et ses faiblesses. Il est ainsi nécessaire d'apprécier les spécificités de chacun pour réaliser un choix avisé et sélectionner la forme la plus adéquate (*Ibid.*). À cette étape, le manque d'expérience et les connaissances limitées du processus partenarial avec un autre secteur amplifient les difficultés rencontrées par les acteurs, au risque qu'ils soient engagés dans une entente qui ne leur convient pas (Stadler et Probst, 2012). Ces démarches sont décisives pour le succès et la durabilité d'un partenariat, car lorsqu'elles sont prises au sérieux, les acteurs réduisent les difficultés et améliorent la synergie au sein de l'entente. Malheureusement, dans la pratique, les partenaires ne portent pas suffisamment attention à cette étape, ce qui entraîne souvent des échecs prématurés (Bryson et al., 2006; Goggins et Rochlin, 2000; Seitanidi et al., 2010).

1.3.1.5 Élaboration d'un consensus initial

Nombre de chercheurs conseillent aux acteurs de mettre en place des accords formels ou informels sur les attentes, les missions et la structure du partenariat en amont du projet (Bryson et al., 2006; Gray, 1989; Gray et Wood, 1991; Seitanidi et Crane, 2009; Rondinelli et London, 2003). Aux prémices de l'entente, il est temps pour les partenaires de clarifier leurs besoins et leurs attentes, de définir leurs intérêts et le degré d'implication désiré ainsi que de négocier les termes de l'entente pour s'assurer de la direction prise par la collaboration (Gray, 1989). C'est aussi le moment de la conception de la structure du partenariat et de l'élaboration du calendrier de son exécution (Rondinelli et London, 2003). Les premiers instants sont décisifs et cette étape est délicate, car il est difficile pour les nouveaux partenaires de trouver un consensus sur l'ensemble des éléments de la collaboration (les objectifs, les missions, les ressources, la structure, le leadership, le cahier des charges, les échéances, les rôles, etc.). De surcroît, les valeurs et les fonctionnements organisationnels distincts accentuent la difficulté de cette étape.

Même lorsque l'objectif global du partenariat est formulé, il peut être interprété différemment par les acteurs. En effet, les protagonistes ont parfois des attentes

irréalistes ou des idées erronées sur ce que les partenariats peuvent accomplir, tout comme sur le temps et la complexité associés à la résolution des problèmes auxquels ils s'attachent. Berger et al. (2004) mentionnent que les entreprises peuvent s'attendre à ce que les alliances sociales soient des solutions rapides, malheureusement cette attente est l'image d'un espoir impossible. De leur côté, les ONG peuvent « viser à réduire au minimum les coûts de la mise en œuvre du partenariat et utiliser une "formule" plutôt que de prendre le temps de développer un programme personnalisé basé sur une bonne compréhension de l'activité de l'entreprise » (*Ibid.* : 63).

De plus, la rapidité avec laquelle le partenariat est conçu et l'impatience de le démarrer peuvent conduire à l'incompréhension et à la frustration des partenaires. D'une part, les partenariats amorcés sous la pression du temps imposée par l'un des partenaires rendent souvent les ententes éprouvantes pour l'autre partie (*Ibid.*). D'autre part, les organisations pressées d'entrer en collaboration pour profiter des bénéfices potentiels évaluent généralement mal les effets négatifs possibles. Les partenaires risquent alors de dépenser beaucoup d'énergie pour une collaboration qui ne leur correspond pas (Seitanidi et al., 2010). Ainsi, il est recommandé de ne pas s'empresser d'entrer en partenariat, puisqu'il y a de fortes chances de créer de la confusion et d'empêcher les acteurs de mesurer correctement les bénéfices potentiels, ainsi que les conséquences négatives pouvant survenir (*Ibid.*).

1.3.1.6 Cultures et fonctionnements organisationnels différents : défi de compréhension

Dû à leurs enracinements paradigmatiques opposés (Korhonen, 2002; Wadham, 2009) et leurs différences sectorielles (Rondinelli et London, 2003), les entreprises et les ONG possèdent des systèmes de valeurs, des cultures et des fonctionnements organisationnels dissemblables, alimentant un défi de compréhension permanent entre les partenaires. Dans le cadre d'une relation partenariale entre des protagonistes si différents, de nombreuses dimensions peuvent créer des zones de friction particulièrement importantes. Notamment, les méthodologies, la temporalité, le langage organisationnel, les valeurs, les objectifs ou encore les contraintes respectives des organisations peuvent être problématiques. Par exemple, lors de la conduite d'un POE, la notion de temporalité est souvent perçue différemment par les partenaires. Les entreprises, tributaires d'un

temps restreint afin répondre aux exigences du marché, sont contraintes à des résultats rapides pour rester compétitives (Berger et al., 2004). Elles peuvent se sentir frustrées de la lenteur des ONG, qui possèdent des contraintes moins strictes et travaillent sur des problématiques nécessitant généralement plus de temps (Ostrower, 2005). La compréhension mutuelle est une nécessité permanente pour la réussite d'une collaboration. Souvent, il est compliqué pour les partenaires de se comprendre clairement, puisque les langages organisationnels, les termes et les méthodologies de travail sont propres à chacun et articulés autour de systèmes de valeurs diamétralement opposés (Googins et Rochlin, 2000). Allier les différentes visions du monde et réussir à les façonner autour d'un même langage sont des défis de taille qui transcendent l'ensemble des étapes d'une collaboration ONG-entreprise.

1.3.1.7 Gestion et leadership du partenariat

Dès les premiers instants d'un partenariat, il est primordial d'en désigner des responsables afin qu'il y ait un bon leadership de l'entente (Bryson et al., 2006; Goggins et Rochlin, 2000; Macdonald et Chrisp, 2005; Rondinelli et London, 2003). Généralement, des personnes désignées dans chaque organisation porteront le projet. Cependant, il est parfois nécessaire de mandater des personnes extérieures spécialisées dans ces collaborations pour en assurer le suivi et la bonne conduite (Googins et Rochlin, 2000; Gray, 1989). Dans tous les cas, le management d'un POE est une tâche délicate et complexe, dans la mesure où il est difficile de trouver un terrain d'entente entre deux organisations qui fonctionnent si différemment. En effet, la gestion d'une équipe de travail composée d'individus ne possédant pas les mêmes méthodologies ni ne parlant le même langage est un exercice qui requiert du savoir-faire et des habiletés. De plus, la nature provisoire d'un partenariat rend souvent difficile l'acceptation d'un apprentissage de nouvelles méthodologies de travail (Macdonald et Chrips, 2005). Ainsi, l'épreuve de la gestion d'une collaboration multisecteurs exige des compétences et des outils adaptés.

Dans le cadre d'un partenariat, la gestion des conflits est également une dimension importante. En effet, l'essentiel des désaccords provient des objectifs divergents ou des visions et des attentes discordantes (Bryson et al., 2006; Ostrower, 2005; Seitanidi et

Crane, 2009). Les conflits étant communs, il est préférable pour les partenaires d'utiliser des outils et des tactiques pour égaliser les pouvoirs et gérer efficacement les tensions tout au long de la relation (Bryson et al., 2006). Finalement, la gestion des ressources humaines est souvent délicate, car les départs et les arrivées de personnel y sont récurrents (Huxham, 2003).

1.3.1.8 Équilibre et équité entre les partenaires

Une autre dimension potentiellement litigieuse d'une entente collaborative se trouve dans l'écart de perception entre les partenaires de l'équilibre et de l'équité de la relation. Il est fréquent qu'au cours d'un partenariat, des frustrations émergent chez l'une des parties qui se sent utilisée ou diminuée. D'ailleurs, le caractère asymétrique de l'implication des acteurs est souvent pointé comme un obstacle majeur à une relation constructive (Ostrower, 2005; Seitanidi et Crane, 2009). Dans la pratique quotidienne, il n'est pas certain que les organisations impliquées vivent de la même manière les exigences de l'entente. Ainsi, il est souvent question de la perception d'une « répartition inéquitable des coûts et des bénéfices » (Berger et al., 2004 : 63). Par exemple, de nombreuses entreprises pensent que leurs ressources sont trop exploitées, et ce, pour un gain minime. De leur côté, leurs partenaires perçoivent les heures consacrées à l'entente comme étant mal récompensées. Ces divergences de perception produisent souvent une cascade de frustrations et déclenchent des conflits importants entre les acteurs (*Ibid.*).

Dans une autre mesure, il n'est pas rare qu'une entente soit caractérisée par un déséquilibre de pouvoir entre les partenaires. Dans une collaboration, la puissance des protagonistes est souvent corrélée avec les actifs qu'ils apportent à l'alliance. Le partenaire le plus puissant pose ses échéanciers, ses structures et ses méthodologies comme des priorités, pouvant alors déclencher des frustrations chez l'autre partie (*Ibid.*). Sous ces conditions, l'acteur le plus faible est souvent traité de manière condescendante, au risque de le décourager et de mettre en péril sa performance. Bien que majoritairement les entreprises aient plus de poids, il arrive que les ONG dominent quand elles ont de leur côté une excellente image et de très bonnes relations avec les parties prenantes clés de l'entreprise (*Ibid.*). D'autre part, cette attitude autoritaire limite le potentiel de l'alliance dans la mesure où la complémentarité et les ressources ne sont

pas pleinement comprises et exploitées (*Ibid.*). Finalement, ces déséquilibres de pouvoir sont source de méfiance et représentent une menace tout au long du processus partenarial (Bryson et al., 2006; Huxham et Vangen 2000).

1.3.1.9 Gestion externe : la médiatisation du partenariat

Il est essentiel pour les collaborateurs de gérer tout ce qui entoure l'entente et qui pourrait la compromettre. Ici, les peurs et les méfiances persistantes de retombées médiatiques néfastes demeurent des risques potentiels à ne pas négliger. En effet, la gestion de la médiatisation est une dimension essentielle du management d'un partenariat, car les réputations des acteurs en sont tributaires. Le mouvement de rapprochement entre les ONG et les entreprises n'est pas sans danger. Particulièrement pour les ONG, dont « l'intégration au marché risque de les éloigner de leurs fondamentaux et de poser des problèmes éthiques » (Binninger et Robert, 2007 : 8) risquant ainsi la perte de leur légitimité (Austin, 2000; Burgos, 2013; Rondinelli et London, 2003). Pour les entreprises, la possibilité d'être victime d'une campagne de dénonciation pourrait également entacher leur renommée (Burgos, 2013; Rondinelli et London, 2003). Ainsi, l'intimité entre deux acteurs nécessite un caractère irréprochable et une transparence dans la relation, qui leur permettra d'agir en confiance et d'éviter tout risque de ternir leur image respective (Burgos, 2013).

1.3.1.10 Durabilité de l'entente

Dans toute collaboration, la relation doit être actualisée et renouvelée, ce qui nécessite des efforts engagés et continus de la part des deux partenaires. S'il existe un consensus entre les personnes au début d'une entente, ce dernier a de fortes chances d'être modifié au cours du temps. De toute évidence, les circonstances de l'environnement interne et externe des organisations sont changeantes (priorités d'affaires, fluctuation du marché, compétition, etc.), ce qui fragilise l'entente et exige de porter une constante attention au maintien et au renouvellement des accords initiaux (Macdonald et Chrips, 2005). De plus, avec un nombre important de défis entravant la poursuite d'une bonne relation, la durabilité d'un partenariat est un enjeu de taille qui nécessite un travail constant des partenaires (Berger et al., 2004).

1.3.1.11 Coût d'un partenariat

Au cours du processus, les entreprises et les ONG peuvent percevoir les fonctions et les responsabilités qui leur incombent comme lourdes et coûteuses. Par exemple, un certain nombre d'entreprises affirme avoir mal estimé le temps, l'énergie et les ressources nécessaires à la mise en place d'un partenariat (Berger et al., 2004). Pareillement, dans les travaux d'Ostrower (2005), les entreprises interrogées perçoivent les partenariats comme des engagements exigeants, demandant beaucoup de temps, d'énergie et de ressources et possédant de nombreux coûts cachés. Ainsi, un grand nombre de collaborations sont écourtées en raison d'une mauvaise estimation des ressources, du temps et des coûts de l'engagement.

1.3.1.12 Confiance et transparence

La série de défis présentés ci-dessus alimente le sentiment de méfiance chez les acteurs. Comme le présente Webb (1991 : 37), « les attitudes de méfiance et de suspicion sont l'un des principaux obstacles à la coopération entre des organisations [...] et le comportement collaboratif est difficilement concevable là où des attitudes de confiance sont absentes ». En effet, la fragilité de certaines relations de confiance entraîne les acteurs dans une spirale de méfiance qui favorise des relations de travail dysfonctionnelles : ruptures de communication, comportements secrets et opportunisme sont favorisés et aggravent les problèmes déjà présents (Williams, 2011). Toutefois, la confiance peut-être construite tout au long d'une collaboration à travers plusieurs paramètres par exemple, avec le partage de l'information, le suivi des objectifs, des échanges réguliers entre les équipes ou encore avec à la démonstration des compétences (Bryson et al., 2006). Pour certains chercheurs, la transparence et la construction de la confiance sont des exigences permanentes (Huxham et Vangen, 2000) et nécessaires pour qu'une collaboration fructueuse perdure (Bryson et al., 2006; Rondinelli et London, 2003).

1.3.1.13 Mesure du partenariat

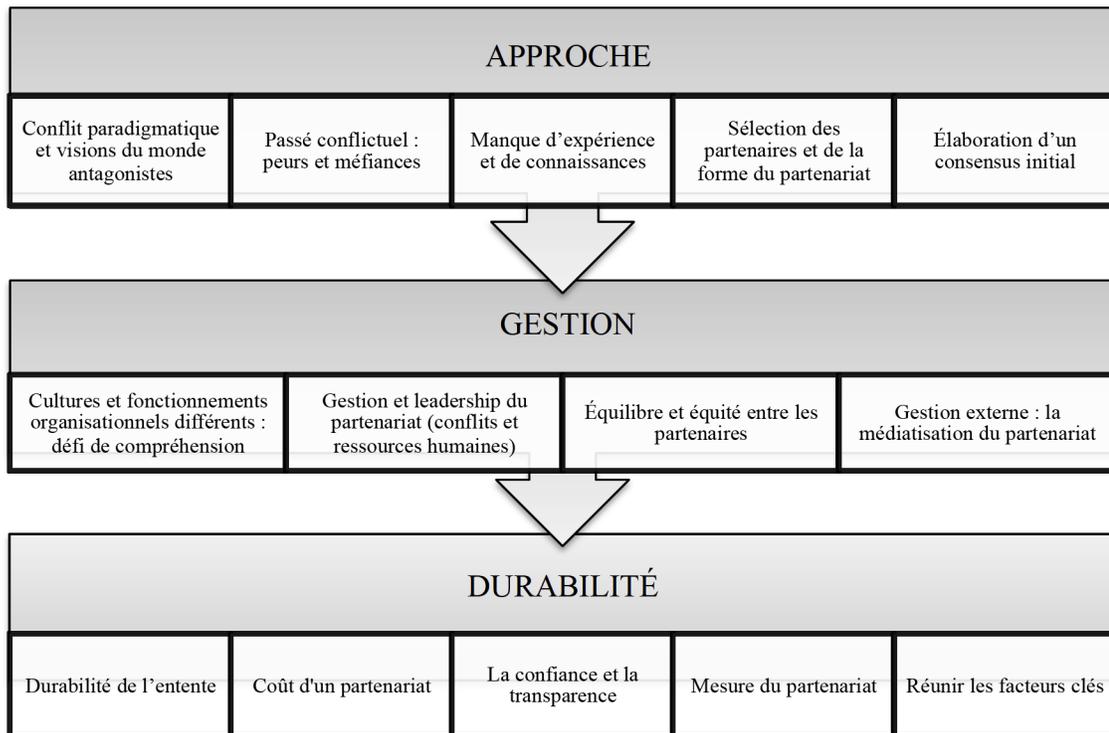
Mesurer l'avancement et les résultats du partenariat est un facteur déterminant de la durabilité d'une entente. Effectivement, les partenariats sont plus prospères lorsqu'ils

possèdent un système de surveillance suivant les progrès, les processus et les résultats de l'entente (Bryson et al., 2006). Dans la durée, les partenaires peuvent se lasser et se démobiliser s'ils ne perçoivent pas de progression dans le travail réalisé. Avec une évaluation, ils peuvent visualiser les avancées de la collaboration par rapport aux objectifs fixés, les motivant ainsi à garder l'élan. Une surveillance régulière de la progression de l'entente permet également aux acteurs de renégocier les termes et d'adapter au fur et à mesure le management des équipes pour diminuer les zones de tensions et améliorer l'efficacité de leurs actions (Bryson et al., 2006; Googins et Rochlin, 2000; Seitanidi et Crane, 2009).

1.3.1.14 Réunir les facteurs clés

Afin de saisir les opportunités et le plein potentiel d'une collaboration, il est déterminant pour les partenaires d'appréhender les risques existants, mais aussi d'identifier les facteurs clés de succès. À la lumière de la littérature, il apparaît que plusieurs conditions humaines, matérielles, structurelles et logistiques doivent être réunies au cours des différentes étapes pour assurer la réussite d'une relation (Gray, 1989). Tout d'abord, lors des premiers rapprochements, la maturité des organisations, les motivations réelles et partagées, une vision commune du problème visé, la compréhension de la culture, du fonctionnement et des contraintes organisationnelles de l'autre ainsi que la confiance sont autant de facteurs clés de réussite. Par la suite, l'investissement équitable des partenaires (temps, matériels et management), l'équilibre des forces, la transparence des processus, la compréhension (développement de pratiques de travail partagées et d'un langage commun) et la communication sont des dimensions essentielles du succès de la mise en place et de la conduite de l'entente (*Ibid.*).

Tableau 4. Défis et difficultés rencontrés dans le processus partenarial intersectoriel



Face à l'ampleur des embûches accompagnant chacune des étapes d'un POE, faire perdurer une entente sans encombre sur le long terme est une tâche ardue, qui demande des efforts constants et soutenus de la part de chacun des partenaires (Bryson et al., 2006). En effet, dès les premiers rapprochements entre les secteurs, des défis et des difficultés doivent être surmontés pour mettre en place un partenariat (conflit paradigmatique, compréhension, manque d'expérience et de connaissance, etc.). Une fois ces défis appréhendés, la construction et la conduite d'un POE continueront d'apporter leur lot de difficultés (équilibre et équité entre les partenaires, gestion des équipes, médiatisation, etc.). Cependant, l'une des plus grandes difficultés est de réussir à faire perdurer l'entente. En effet, nombreuses sont les organisations qui ne parviennent pas à surmonter les difficultés, ce qui est source de beaucoup d'échecs et de partenariats écourtés. Par ailleurs, il est courant que les acteurs aient de la difficulté à réaliser le potentiel à long terme des partenariats, car ils voient dans ces rapprochements une solution rapide à des problèmes, sans mesurer l'importance de l'engagement et de la temporalité (Berger et al., 2004). Un partenariat est un outil et non une solution miracle

adaptable à toute situation. Il est donc primordial pour la réussite et le développement des POE que les acteurs comprennent leur fonctionnement et en mesurent les enjeux (Ostrower, 2005). De plus, il existe aujourd'hui peu d'exemples et de références permettant aux acteurs sans expérience de se guider et d'entrer avec confiance dans une collaboration (Stadler et Probst, 2012). Ainsi, la durabilité d'une collaboration est devenue l'un des défis les plus importants des POE.

Comme nous pourrons le voir dans la section suivante, certains acteurs appelés « brokers » ou « intermédiaires professionnels » se sont spécialisés dans les relations partenariales afin d'accomplir un travail clé pour le développement de ces ententes.

1.4 Les « brokers » ou « intermédiaires professionnels »

Les partenariats ONG-entreprises sont des ententes complexes et sensibles dont la réussite dépend grandement de l'établissement de solides relations de travail entre deux organisations très différentes. Aussi, la formation d'un partenariat demande aux acteurs des efforts considérables pour que les phases exploratoires de la conception et de la mise en œuvre rencontrent le moins de difficultés. Et ce, sans impliquer des compromis trop importants pour chacun des partenaires afin que leur intégrité soit respectée et ainsi offrir une chance au partenariat de perdurer.

Face à la cascade d'enjeux et les difficultés potentielles, les POE nécessitent un management efficace. Ainsi, des responsables de partenariats sont nécessaires pour soutenir le projet et assurer un rôle de connectivité entre les acteurs. Si généralement ces personnes sont mandatées dans chacune des organisations, dans le cadre des partenariats intersectoriels, il est parfois essentiel de faire appel à des brokers ou intermédiaires professionnels « externes » spécialisés dans ces relations (Austin, 2000; Stadler et Probst, 2012). Les « intermédiaires professionnels », « passeurs de frontières » ou « brokers/courtiers » (*intermediaries*, *boundary spanners* ou *brokers*) sont les qualificatifs les plus courants d'une longue liste de synonymes trouvés dans la littérature pour désigner la fonction de connectivité jouée par certains individus dans le cadre d'une collaboration. Nous utiliserons dans notre étude « brokers » ou « intermédiaires professionnels » de façon indifférenciée pour désigner ces acteurs.

Dans la littérature, il est rare qu'une distinction entre les brokers « internes » et « externes » soit faite et d'autant moins courant pour les brokers externes d'être l'objet de recherches (Stadler et Probst, 2012). Cependant, les travaux portant sur les rôles des brokers internes sont utiles pour présenter les seconds. En effet, bien que les brokers internes appartiennent à l'une des organisations partenaires, la similitude de leurs rôles, de leur position d'intermédiaires ou de leur statut de médiateurs rend leur présentation pertinente pour notre étude. De plus, précisons que ces travaux ne portent pas toujours sur les collaborations intersectorielles, mais bien souvent sur les collaborations intrasectorielles. De la même façon, ces études nous apporteront des éléments essentiels de compréhension.

1.4.1 Définition des brokers

Dans la littérature sur le *social networking*, le terme « broker » est utilisé pour caractériser un individu qui « relie deux contacts non connectés (c'est-à-dire un trou structurel) et qui sont tous deux liés à un troisième acteur, qui lui, bénéficie d'un accès préférentiel à l'information et qui peut utiliser sa position d'intermédiaire pour recouvrir ce trou structurel » (Burt, 1992, cité dans Stadler et Probst, 2012 : 33). Dans les théories des organisations, les brokers sont définis comme « des individus travaillant dans un environnement multisectoriel ou multiagence qui s'engagent dans des activités, des pratiques ou des processus de recouvrement de frontières » (Williams, 2011 : 27,). Plus précisément, ces personnes ont pour rôle de faciliter les flux d'informations et de transactions entre les individus ou les groupes séparés par des barrières physiques (distance géographique), cognitives ou culturelles (fossés existants entre les professions, les disciplines, les secteurs, etc.) (Long, Cunningham et Braithwaite, 2013).

Dans le cadre des partenariats intersectoriels, le *brokering* est défini comme un processus par lequel des acteurs intermédiaires facilitent les transactions entre des acteurs qui manquent d'accès ou de confiance l'un envers l'autre (Statler et Probst, 2012). Il s'agit d'un processus particulièrement complexe lorsque se chevauchent de multiples barrières, c'est-à-dire, que différents organismes, secteurs et professions sont impliqués dans une démarche collaborative (Williams, 2011). Ici, les brokers ont pour

mission de traverser les frontières organisationnelles et de dépasser les limites culturelles, sectorielles ou disciplinaires afin de faciliter la coopération, les interactions et l'échange de savoir. De ce fait, les brokers sont chargés de réunir des groupes d'individus disparates pour qu'ils puissent travailler en synergie (Long et al., 2013). De surcroît, les recherches indiquent que la participation de brokers offre des avantages dans plusieurs situations partenariales multisecteurs. Tout d'abord, c'est le cas lorsque les partenaires n'ont jamais travaillé avec l'autre secteur et que l'expérience leur fait défaut. Ensuite, quand ils n'ont qu'une expertise limitée de la conception et de la conduite d'un partenariat ou lorsque les acteurs manquent de confiance mutuelle. Finalement, le travail des brokers est avantageux dans les situations où les acteurs ne possèdent pas de position stratégique dans les réseaux intersectoriels (Stadler et Probst, 2012).

Ce rôle professionnel peut-être entrepris par des individus internes ou externes au partenariat. Notons qu'il existe une distinction importante entre les intermédiaires « internes » et « externes » en fonction de leur appartenance, ou non, aux organisations partenaires (Tennyson, 2005). Les intermédiaires « internes » sont des personnes appartenant à l'une des organisations partenaires. Il s'agit d'individus responsables de l'entente au sein de leur structure, souvent des chargés de partenariat. Généralement en charge de « négocier et représenter les intérêts de leur organisation au sein du partenariat », ils jouent des rôles clés pour le lancement et la gestion de ce dernier (*Ibid.* : 10). D'autre part, les brokers « externes » sont des « professionnels indépendants » mandatés par l'un des partenaires ou la société pour mettre en place l'entente et faciliter certains aspects du partenariat (*Ibid.* : 10). Par exemple, leurs missions peuvent être d'explorer la capacité des acteurs à adopter une démarche de collaboration, aider à la négociation de l'accord initial, surveiller le travail au fil du temps ou maintenir et renforcer les capacités institutionnelles des partenaires (*Ibid.*). En outre, les brokers externes peuvent travailler de façon indépendante ou appartenir à deux formes d'organisations : les « *Specialist Partnership Units* » ou les « *Independent Intermediary Organisations* » (*Ibid.* : 11). Les premières sont généralement des ministères, des ONG internationales ou des agences bilatérales et internationales qui apportent aux organisations une expertise unique en partenariat. Avec leurs expériences

multisectorielles poussées, ces unités occupent souvent le rôle de « garde-frontières » en s'assurant que le partenariat soit bien coordonné et opère dans des frontières appropriées (*Ibid.* : 11). D'un autre côté, les *Independent Intermediary Organisations* se retrouvent dans des contextes variés. Il peut s'agir par exemple, de cabinets de consultation ou d'associations spécialisées dans les partenariats. De différentes tailles, ces organisations proposent de nombreux services aux partenaires, allant de la sensibilisation au renforcement des capacités organisationnelles en passant par la gestion des processus du partenariat, elles offrent un terrain d'entente neutre aux partenaires. Travaillant autant au niveau opérationnel que stratégique, elles possèdent des compétences techniques et professionnelles poussées (*Ibid.*).

1.4.2 Rôles et caractéristiques des brokers

Le rôle de connectivité des brokers est complexe et polymorphe, il peut se décomposer en différents « éléments » ou composants (Williams, 2011). Dans cette section, nous exposerons ces composants, à savoir les éléments « *reticulist* », « interprète/communicateur », « entrepreneur », « organisateur » ou « spécialiste » (Awazu, 2004; Williams, 2011; 2013).

Le broker comme élément « *reticulist* » a pour responsabilité de faire des liens entre les individus et les organisations (Williams, 2011). Par exemple, il peut organiser ou assister à des conférences et des programmes multi-entreprises afin d'apporter et de mettre en pratique de nouvelles idées (Davenport, Prusak et Wilson, 2003). Ce rôle exige une gamme de compétences diverses, y compris une capacité à développer et à maintenir un « réseau de relations interpersonnelles », « des compétences diplomatiques et politiques pour influencer les acteurs » et une « capacité de performance aussi bien dans le domaine stratégique qu'opérationnel » (Williams, 2011 : 27-28).

En tant qu'élément « interprète/communicateur », le broker joue un rôle essentiel dans les environnements collaboratifs où un large éventail de personnes provenant d'organisations, de milieux, de profession, de cultures ou de secteurs variés possèdent des visions et des pratiques organisationnelles différentes (*Ibid.* : 29). Grâce à leur capacité à comprendre plusieurs langages et à fonctionner dans des contextes

éclectiques, les brokers comprennent les divers schèmes cognitifs et favorisent les échanges entre les personnes et les organisations (Awazu, 2004). Dans ce rôle, les intermédiaires font la liaison entre les différentes perceptions et méthodes de travail afin d'inciter les personnes à échanger et travailler ensemble. Ici, « l'entretien des relations interpersonnelles, la construction de la confiance, la communication, l'écoute, l'empathie, la négociation, la diplomatie et la résolution de conflits » sont autant de compétences précieuses pour les brokers (Williams, 2011 : 29).

Les brokers sont également présentés comme des éléments « entrepreneurs », qui font bouger les choses au sein de l'entente. Dans une collaboration, le broker doit être proactif et proposer des solutions et des stratégies professionnellement et techniquement durables pour les différentes parties. Leur réalisation dépendra en grande partie des compétences de négociation et des relations personnelles du broker. De plus, les « entrepreneurs » efficaces sont généralement « créatifs et capables de naviguer dans une variété de contextes sociaux et politiques » (*Ibid.* : 28-29).

Souvent, le broker répond aux besoins non négligeables de la planification, de l'organisation, de la coordination et du maintien de la coopération. Ils sont alors des « organisateurs » et leurs tâches exigent beaucoup de temps et d'énergie en raison de la logistique, du besoin de communication et du partage de l'information nécessaire aux bonnes relations. La centralité du rôle d'« organisateur » des brokers souligne l'importance de la position de ces derniers dans les relations collaboratives (*Ibid.*).

Finalement, ils peuvent être sollicités comme des « spécialistes » qui détiennent une expertise et un savoir pointu acquis à travers de multiples expériences (Awazu, 2004). D'ailleurs, la multiplicité de leurs expériences fait la richesse de leur activité de veille sur les échecs et les réussites des partenariats. Les brokers sont aussi décrits comme des pédagogues qui sont en mesure de trier, de synthétiser et de diffuser les meilleures pratiques partenariales au sein des organisations (Stadler et Probst, 2012). Ce capital intellectuel et pratique est précieux pour les nouveaux partenaires qui peuvent ainsi bénéficier d'outils et de conseils pour gagner en efficacité, en temps et de l'argent (Awazu, 2004).

1.4.3 Tensions et ambiguïtés du travail des brokers

Les arènes de collaboration sont des environnements complexes qui réunissent des personnes de différents milieux (professionnels, sectoriels, organisationnels, etc.). Souvent, cette situation réunit des opinions, des systèmes de croyances, des cultures, des langages et des méthodes de travail divergents dans un contexte de confusion des rôles et des responsabilités. Dans ces conjonctures, le travail d'un broker est chargé de paradoxes, de tensions et d'ambiguïtés résultants d'un certain nombre de sources. Par exemple, dans les environnements collaboratifs où la complexité est à l'ordre du jour, ils doivent comprendre les différentes visions des organisations. Il est essentiel de prendre conscience des comportements, des stratégies de gestion, de la hiérarchie ou des réseaux, afin d'être en mesure d'orchestrer et de naviguer d'une organisation à l'autre (Tennyson, 2005; Williams, 2012). De plus, les brokers sont confrontés aux forces opposées des intérêts des partenaires qu'ils devront conduire sur le chemin de leurs objectifs communs. Les allégeances professionnelles et organisationnelles et les justifications de la gouvernance et des cadres de gestion de la performance ne se marient pas facilement. Ainsi, la gestion des forces opposées est un acte d'équilibre de tous les jours pour les brokers (Tennyson, 2005).

De surcroît, les brokers externes font face à l'ambiguïté de la gestion sans pouvoir. En effet, n'appartenant à aucune des organisations ils n'ont pas de pouvoir de décision formel. Leur statut d'influence est acquis à travers leur réputation, expériences, expertises, réseaux, etc. (Stadler et Probst, 2012). Bien que respectés, les brokers doivent soutenir un projet et guider des acteurs sans véritable pouvoir formel au sein de relations de pouvoir complexes jouées entre deux organisations. Ainsi, le travail des brokers demande plus de médiation et de discussions que de direction (Williams, 2012).

Alors que les brokers externes sont mandatés par l'une des deux organisations, ils doivent rester neutres pour assurer l'équilibre entre les acteurs et favoriser l'échange et la communication (Tennyson, 2005). Finalement, les brokers sont généralement investis dans la gestion des relations interpersonnelles. Parfois, ces dernières peuvent être

dysfonctionnelles et instables, et le risque d'être exclusif et discriminatoire peut se faire sentir (Williams, 2012).

En somme, les brokers sont décrits comme des personnes aux caractéristiques humaines uniques, qui ne se limitent pas à leur champ d'expertise mais possédant des connaissances approfondies dans d'autres domaines. En effet, le travail des brokers exige une compréhension du contexte dans lequel ils opèrent, mais aussi une compréhension des domaines génériques qui entourent les collaborations pour « transcender les frontières organisationnelles » et communiquer efficacement avec les acteurs de différents secteurs (Awazu, 2004 : 64). Par exemple, bien qu'une appréciation critique de contexte soit essentielle, comprendre les organisations, les personnes, les cultures, la configuration des responsabilités, ainsi que les multiples motivations qui sous-tendent une envie de collaborer est déterminant. En effet, les brokers doivent être des stratèges qui rassemblent les connaissances et les compétences de différents domaines, car elles sont les pièces d'un puzzle qui doivent être assemblées pour atteindre une synergie de travail optimale entre les univers (Williams, 2013). Dans leur travail, ils font face à beaucoup de complexité et à un large éventail de défis qu'impliquent la relation partenariale et la variabilité des contextes dans laquelle elle se déroule. Entre obstacles et tensions, ils doivent être convaincus de la force et des avantages procurés par les collaborations intersectorielles. En effet, il est mis en évidence dans la littérature que l'enthousiasme, l'engagement et la confiance des brokers pour les projets de partenariats intersectoriels sont des moteurs de motivation essentiels pour les partenaires (Stadler et Probst, 2012; Tennyson, 2005; Williams, 2013).

La revue de la littérature a permis de présenter les partenariats ONG-entreprises à l'aide de plusieurs définitions, typologies et perspectives conceptuelles. Il apparaît que les partenariats sont des solutions profitables aussi bien aux entreprises qu'aux ONG, mais aussi à la société du fait qu'on leur confère un potentiel d'action important pour la résolution de problématiques complexes. De surcroît, l'étude de la littérature a permis de faire ressortir la complexité de la démarche de POE, avec un recensement des défis et des difficultés pouvant l'entraver. En effet, un partenariat n'est pas une entreprise facile

et le nombre important d'obstacles mentionnés à travers les recherches semble indiquer l'importance de l'implication des brokers pour certains POE. Finalement, la revue de la littérature a permis de présenter les brokers ou intermédiaires professionnels, leurs caractéristiques et les ambiguïtés de leur position intermédiaire, tout en soulignant la distinction entre les éléments internes et externes.

Toutefois, le premier examen de la littérature n'a pas permis d'exposer les rôles joués par les brokers externes dans les environnements collaboratifs intersectoriels. En effet, bien que quelques auteurs reconnaissent l'importance des brokers externes pour faciliter le processus partenarial (Bardach, 1998; Bryson et al., 2006; Googins et Rochlin, 2000; Gray, 1989), une rare attention a été portée à leur travail et à la façon dont la facilitation était atteinte (Stadler et Probst, 2012). De plus, nous n'avons trouvé aucune recherche dédiée aux rôles des brokers dans le cadre spécifique des POE. Pour nous rapprocher de nos objectifs de recherche, nous présenterons dans le prochain chapitre : Cadre conceptuel, des travaux singuliers qui étudient les rôles des brokers externes dans le cadre des collaborations intersectorielles et des partenariats public-privé.

Chapitre 2 : Cadre conceptuel

2.1 Question de recherches et objectifs

Notre recherche tentera d'éclairer la zone d'ombre littéraire présente sur le travail des brokers externes dans le cadre des POE. Pour ce faire, nous nous pencherons sur l'étude des rôles joués par les brokers externes tout au long du processus partenarial. Ainsi, l'objectif de notre étude sera de répondre à la question de recherche suivante : **Quels sont les rôles de facilitation joués par les brokers externes dans les partenariats ONG-entreprises ?**

Nous espérons par cette étude mettre en avant l'importance du travail des brokers externes et la centralité de leur position dans les démarches partenariales entre ces deux secteurs. De plus, nous tenterons de mettre en relief les forces et les caractéristiques des brokers externes ainsi que les facteurs clés de réussite pour ces partenariats. Enfin, nous espérons mettre en lumière la façon dont les brokers permettent de surmonter les défis et les difficultés de l'approche partenariale ONG-entreprise. Une dimension particulièrement importante dans la mesure où elle n'est pas discutée précédemment dans la littérature

Dans les pages suivantes, nous présenterons le processus partenarial intersectoriel en nous inspirant des célèbres travaux de Gray (1989). Nous verrons au fur et à mesure des étapes d'un partenariat, les prérequis et les conditions nécessaires qui les composent, ainsi que les principales difficultés qui y sont rattachées. Par la suite, nous exposerons les trois grands rôles de facilitation joués par les brokers externes au cours du processus collaboratif public-privé. Finalement, nous présenterons le tableau des rôles des brokers externes élaborés par Stadler et Probst (2012) qui nous servira de cadre conceptuel pour notre étude.

2.2 Cadre conceptuel

2.2.1 Processus partenarial : conditions nécessaires et principales difficultés

Un partenariat est une entente construite, pas à pas, par les partenaires au fil du temps. C'est un processus composé de plusieurs phases de développement que les partenaires doivent traverser ensemble, pour parvenir à mettre en place et à mener à terme leurs engagements. Comme nous le verrons, il y a des circonstances statiques affectant des collaborations et des actions nécessaires devant être accomplies pour avancer, et ce, malgré les conditions changeantes de l'entente et de l'environnement (Gray, 1989). Nous présenterons dans cette section le processus partenarial de Gray (1989 : 57) en quatre phases : la phase de « *résolution des problèmes* », de l'« *établissement des directions* », de la « *mise en route* » et de « *révision* ».

2.2.1.1 Phase 1 : *Résolution des problèmes*

Au cours de la première phase du cycle de vie d'un partenariat, celle de la *résolution des problèmes*, les initiateurs du partenariat identifient les ressources nécessaires et les partenaires potentiels pour les convier à s'entendre sur une définition commune du projet (Gray, 1989). C'est une étape de « *pré-négociation* », où l'objectif principal est de construire la forme et l'identité du partenariat (*Ibid.* : 58). Lors de ces premiers rapprochements, l'approche partenariale est souvent perçue avec scepticisme par les acteurs, car de nombreux obstacles (méfiance, incompréhension, passé conflictuel, etc.) peuvent entraver la discussion et ralentir la prise de conscience du potentiel de complémentarité des secteurs (Tennyson, 2005; World Economic Forum, 2005). Les chercheurs font parfois référence à cette phase de création comme étant l'étape de l'élaboration des conditions initiales (Bryson et al., 2006) ou celle de la construction d'une coalition (Waddock, 1989). Pour d'autres chercheurs, il existe une autre phase en amont, celle de la « *formation* », décrite comme une *présélection* ou l'émergence d'un partenariat. Elle devance toute formulation explicite de l'entente, car c'est le moment pour l'organisation de définir en interne ses envies et ses attentes concernant le partenariat (Seitanidi et al., 2010; Seitanidi et Crane, 2009). Ici, les choix de la structure, des ressources et des futurs partenaires sont des décisions subséquentes qui seront prises

au cours d'une deuxième phase, celle de l'« implémentation » (Seitanidi et Crane, 2009). Finalement, la phase de résolution des problèmes est considérée comme étant la plus difficile, car elle nécessite de surmonter plusieurs enjeux importants (trouver les ressources, sélectionner les acteurs et s'assurer de leur engagement dans la collaboration, etc.). Elle est aussi la plus déterminante, dans la mesure où le dépassement de ces principaux enjeux est une condition *sine qua non* de la réussite de l'entente (Bryson et al., 2006; Gray, 1989).

2.2.1.2 Phase 2 : *Établissement des directions*

Au cours de la phase suivante, l'*établissement des directions*, les acteurs élaborent l'architecture du partenariat et tentent de diminuer les incompréhensions. Ici, plusieurs éléments sont déterminants : la rédaction des règles de base, l'élaboration de l'agenda et la finalisation de l'accord entre les partenaires (Gray, 1989). Selon Gray (1989 : 78), l'objectif principal de ce stade est la « *co-orientation* », c'est-à-dire que les acteurs devront s'accorder pour répondre à de nombreuses interrogations telles que : « quel aspect sera donné à la collaboration ? Quels seront les rôles et les tâches de chacun des partenaires ? Quelle forme prendra la collaboration ? De quelle façon les informations sensibles seront-elles gérées ? », Etc. C'est une période de négociation au cours de laquelle les acteurs échangent sur leurs attentes respectives et explorent différentes options, avant de sceller un accord. Selon Seitanidi et Crane (2009 : 418), c'est « l'étape du design », elle offre aux protagonistes l'opportunité d'expérimenter la relation à travers l'établissement des objectifs, la rédaction de l'accord initial et la mise en place d'une première équipe de travail. Toutefois, « compte tenu des visions et des objectifs divergents apportés par les partenaires à la table, un consensus pour une approche partagée s'avère souvent difficile » (Gray, 1989 : 86). Dans ce contexte, Bardach (1998) met en évidence les avantages du travail de facilitation d'un médiateur dans le processus de négociation. Plus précisément, le médiateur pourrait remplir le rôle d'éducateur ou de constructeur de la relation et son travail pourrait favoriser un climat d'entente et encourager les partenaires à partager leurs idées avec plus de facilité (Bardach, 1998).

2.2.1.3 Phase 3 : Mise en route

La phase de la *mise en route* englobe toute la conduite du partenariat. C'est l'étape de la gestion et de la coordination des engagements pour mener à bien les tâches prévues (Gray, 1989). Tantôt décrite comme la « structuration de l'accord » (*Ibid.* : 89), tantôt comme l'« institutionnalisation » de la collaboration (Seitanidi et Crane, 2009 : 415), à cette étape, le partenariat, ses programmes et ses processus deviennent parties intégrantes des organisations et une réelle familiarisation et compréhension se développent chez les acteurs. De plus, des relations solides et une culture de travail partagée sont des éléments essentiels pour que la coopération soit couronnée de succès. Cependant, les différentes pratiques, visions et cultures organisationnelles des secteurs impliqués peuvent déclencher des malentendus et des conflits (Stadler et Probst, 2012). Ainsi, il peut-être nécessaire de réorienter et discuter les termes de l'accord au fur et à mesure des avancées du projet.

2.2.1.4 Phase 4 : Révision

La phase de *révision* n'est pas considérée comme étant le point final d'une collaboration, mais comme une étape décisive de remise en question et de planification. Selon Stadler et Probst (2012 : 34), cette phase est révélatrice « des changements dans la constellation du partenariat ou dans l'environnement » et peut inciter les acteurs à adapter leur démarche. En effet, c'est une étape pendant laquelle les partenaires font le point et mesurent les avancées afin de modifier, maintenir ou mettre fin à leur entente. De plus, cette dernière phase est importante, car elle fait ressortir le potentiel de coopération et peut diriger les acteurs vers des partenariats plus intégrés (Be-Linked, 2010). Dans d'autres modèles, l'ultime phase du processus collaboratif est à l'inverse le point final de l'entente. En effet, cette dernière réside dans l'analyse des résultats suite à la fin du partenariat, pour lequel une « stratégie de sortie » doit être prévue dès l'accord initial ou dans le courant de la phase d'« implémentation » (Seitanidi et Crane, 2009 : 422).

Tableau 5. Processus partenarial intersectoriel et principales difficultés

Conditions nécessaires	Difficultés
Phase 1 : résolution des problèmes	
<ul style="list-style-type: none"> • identification des partenaires • identification des ressources • définition commune du projet • engagement pour collaborer 	<ul style="list-style-type: none"> • conflit paradigmatique • passé conflictuel : peurs et méfiances • scepticisme des acteurs • manque d'expérience et de connaissance
Phase 2 : établissement des directions	
<ul style="list-style-type: none"> • établissement des règles de base • conception de l'agenda • élaboration de l'accord initial 	<ul style="list-style-type: none"> • cultures et fonctionnements organisationnels différents : défi de compréhension • manque d'expérience et de connaissance
Phase 3 : mise en route	
<ul style="list-style-type: none"> • gestion et coordination de l'entente • confiance et transparence • méthodes de travail et langage partagés • garder l'élan 	<ul style="list-style-type: none"> • cultures et fonctionnements organisationnels différents : défi de compréhension • gestion et leadership de l'entente • équilibre et équité entre les partenaires • gestion externe de l'entente
Phase 4 : révision	
<ul style="list-style-type: none"> • mesure et révision du partenariat • stratégie de sortie 	<ul style="list-style-type: none"> • coût du partenariat • mesure du partenariat

(Inspiré de Gray, 1989 : 57)

2.2.2 Rôles des brokers externes dans le cadre des partenariats public-privé

Dans leur article, *How broker organizations can facilitate public-private partnerships for development*, Stadler et Probst (2012) explorent « comment », c'est-à-dire à travers quels rôles les organisations brokers facilitent le processus partenarial de PPP pour le développement. Les auteurs y identifient trois grands rôles : le rôle d'« organisateur », de « médiateur » et celui de « catalyseur d'apprentissage » (Stadler et Probst, 2012 : 37).

2.2.2.1 Le rôle d'organisateur

D'après ces travaux, les brokers en tant qu'*organiseurs* ont accès, à travers leurs larges réseaux auprès des acteurs du secteur privé, public et de la société civile, à des informations privilégiées sur les problématiques publiques de développement.

Au cours de la première phase partenariale, celle de la *résolution des problèmes*, les brokers font de la sensibilisation sur des problématiques publiques spécifiques et organisent fréquemment « des tables rondes » sur ces dernières afin de sensibiliser les

parties prenantes concernées et les motiver à s'impliquer, tout en diffusant les « meilleures pratiques de PPP » (Stadler et Probst, 2012 : 37). De plus, les brokers perçoivent les domaines d'action possible pour les partenariats et identifient les partenaires potentiels. Par la suite, vient le moment de déterminer les ressources qui seront nécessaires avant d'initier les premiers dialogues entre les participants (Stadler et Probst, 2012; Tennyson, 2005).

Lors de la phase de l'*établissement des orientations*, les brokers mettent les partenaires en contact et arrangent les premières rencontres (Stadler et Probst, 2012; Tennyson, 2005). À cette étape, Stadler et Probst soulignent que la réputation professionnelle des brokers est essentielle pour convaincre les partenaires et pour renforcer la légitimité du partenariat. Effectivement, « l'engagement d'une organisation broker peut signaler le professionnalisme et indiquer que le PPP est une entreprise sérieuse, étroitement surveillée par une tierce partie » (2012 : 38). En parallèle, les intermédiaires s'assurent de la mise en place d'une équipe de management pour le partenariat.

Par la suite, à l'étape de *mise en route*, les brokers organisent souvent de petits évènements, comme « des déjeuners de partenaires ou des ateliers thématiques » pour lier les acteurs avec d'autres organisations, partenaires ou programmes afin qu'ils s'inspirent de différentes aventures partenariales (Stadler et Probst, 2012 : 38). Ici, le fait d'échanger et de comparer peut motiver les personnes à s'engager dans la réalisation d'étapes importantes. De plus, lorsque les partenaires sont confrontés à un problème qu'ils ne parviennent pas à résoudre, les brokers sont en mesure de les mettre en contact avec des spécialistes externes pour les aider à traverser ces moments difficiles (*Ibid.*).

À l'étape de la *révision*, les brokers peuvent présenter les participants à d'autres acteurs pour préparer une sortie durable. De surcroît, ils participeront à la progression des approches partenariales en étendant les résultats des coopérations au niveau national ou global. En effet, les résultats de Stadler et Probst révèlent que les organisations brokers agissent comme des organisateurs qui fournissent une légitimité à l'approche collaborative et promeuvent l'approche partenariale à différents niveaux (*Ibid.*).

2.2.2.2 Le rôle de médiateur

Dans la première phase d'un partenariat, les brokers en tant que *médiateurs* s'entretiennent avec les parties prenantes afin de comprendre leurs positions et d'identifier les croisements possibles de leurs intérêts (Stadler et Probst, 2012), tout en faisant ressortir les doutes et les conflits d'intérêts pouvant émerger (Tennyson, 2005). Ils modèrent également les discussions initiales et encouragent le dialogue (Stadler et Probst, 2012).

Par la suite, dans la phase d'*établissement des orientations*, les brokers font l'intermédiaire entre les intérêts différents et aident les futurs partenaires à bâtir une vision partagée. Ils vont faciliter les premières rencontres, encourager les partenaires à clarifier leurs idées et les pousser à être transparents pour construire une relation de confiance (Stadler et Probst, 2012; Tennyson, 2005). Ici, ils doivent s'assurer que les participants sont décidés à s'investir dès les premiers instants. En effet, c'est une étape décisive au cours de laquelle les partenaires devront « formuler une vision commune, anticiper les problèmes potentiels et développer un plan stratégique de mise en œuvre [de l'entente] » (Stadler et Probst, 2012 : 38). Aussi, les brokers poussent les partenaires à rédiger un « protocole d'entente » afin de « clarifier les rôles, les responsabilités et les échéanciers, ainsi que pour s'assurer que le partenariat repose sur les forces de chacun » (*Ibid.* : 38). À cette étape où la communication est essentielle, les intermédiaires encouragent les personnes à développer une culture de travail partagée et à investir du temps et de l'énergie pour apprendre à se comprendre mutuellement. D'ailleurs, il est souligné par les auteurs qu'une bonne communication facilite le travail et améliore la compréhension (*Ibid.*)

À l'étape de la *mise en route*, les brokers se retirent généralement des activités opérationnelles, mais restent un « point de contact clé » dans le cas où surgirait un conflit ou un problème important (*Ibid.* : 38). Dans ce cadre, les intermédiaires peuvent soutenir les partenaires en leur « fournissant une capacité de support ou en construisant un environnement favorable pour la résolution de conflits et de problèmes » (*Ibid.* : 38). De surcroît, ils peuvent être présents sporadiquement pour interroger les acteurs sur leurs avancées dans l'entente et les motiver à garder l'élan. Par ailleurs, la gestion du

changement du personnel est l'une des difficultés de cette étape (Huxham, 2003). Ainsi, les brokers peuvent offrir une aide pour la gestion des départs et des arrivées et former les nouvelles personnes afin de faciliter leur intégration dans le partenariat (Stadler et Probst, 2012).

Finalement, lors de la phase de *révision*, ils sont présents pour stimuler les adaptations du partenariat aux environnements changeants. Ils orientent les discussions et encouragent les partenaires à améliorer leur approche ou à relancer leurs engagements pour accomplir de nouveaux projets (Stadler et Probst, 2012).

2.2.2.3 *Le rôle de catalyseur d'apprentissage*

Dès la première phase du partenariat, les brokers comme *catalyseurs d'apprentissage* alimentent les discussions des partenaires grâce à leurs connaissances spécifiques sur les problématiques de fonds et sur l'approche collaborative. En effet, avec leurs réseaux de contacts étendus, les intermédiaires ont accès à des connaissances privilégiées sur les partenariats et sur le développement des problématiques spécifiques qu'ils appréhendent. De plus, ils développent une expérience solide dans le domaine partenarial en multipliant leurs expériences de facilitation, et peuvent ainsi aider les acteurs à comprendre l'approche partenariale et l'étendue du problème qu'ils souhaitent résoudre (Stadler et Probst, 2012 : 39).

Au cours de la phase de *l'établissement des orientations*, les intermédiaires peuvent être mandatés pour réaliser des études de faisabilité d'une entente. Ils préparent également les protagonistes à l'aide de formations ou d'autres médiums d'apprentissage dans le but de transmettre leurs connaissances dans le domaine de la conception de partenariat. En effet, ils sont en mesure de faire des suggestions très précises sur la conception du partenariat de par leur expérience et expertise. Finalement, ils encouragent fortement les partenaires à « inclure les meilleures pratiques de PPP » dans leur entente (*Ibid.* : 39).

À l'étape suivante, les brokers apportent leur l'expérience pour résoudre les problèmes et aider les organisations à construire les capacités locales en « fournissant des suggestions concrètes, des outils, des analyses comparatives et des formations en gestion

de partenariats. [Ainsi qu'en] sensibilisant les partenaires aux différents défis de la mise en route » (*Ibid* : 39). Ils peuvent également désigner des personnes au sein des organisations pour occuper des postes clés en les formant au *brokering* et en leur donnant accès à leurs réseaux (*Ibid.*).

Dans la phase de *révision*, les intermédiaires surveillent et évaluent l'entente ainsi que les performances et continuent leurs recherches pour savoir comment améliorer le partenariat. Par exemple, ils peuvent évaluer les impacts pour faire ressortir les dimensions importantes de l'entente et les changements nécessaires pour en améliorer l'efficacité et la durabilité (Tennyson, 2005). Il peut également s'agir de trouver les meilleures possibilités ou stratégies de sortie. En dernier lieu, le travail d'analyse et de synthèse des intermédiaires permet de rendre des leçons partenariales disponibles pour le grand public (Stadler et Probst, 2012).

Tableau 6. Cadre conceptuel des rôles de facilitation joués par les brokers externes dans les PPP

<p>Organisateur</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier les domaines pour les PPP et créer l'urgence - Identifier les parties prenantes et les ressources importantes - Initier les dialogues de parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Connecter les partenaires - Procurer de la légitimité - Veiller au support du top management 	<ul style="list-style-type: none"> - Connecter avec d'autres organisations, partenariats et programmes 	<ul style="list-style-type: none"> - Connecter avec d'autres acteurs pour préparer la sortie - Aider à l'élargissement des approches
<p>Médiateur</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Modérer les discussions de parties prenantes et médiation pour le diagnostic de problèmes communs 	<ul style="list-style-type: none"> - Médiation entre les différents intérêts - Aider à bâtir une vision partagée, construire les relations et la confiance 	<ul style="list-style-type: none"> - Médiation dans les situations de conflit - Gérer les départs et les arrivées - Motiver à garder l'élan 	<ul style="list-style-type: none"> - Stimuler les adaptations
<p>Catalyseur d'apprentissage</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Recherches et expertise sur les problématiques de développement - Aider les partenaires à comprendre le problème 	<ul style="list-style-type: none"> - Préparer les partenaires (e.g., entraînements) - Étude de faisabilité, meilleures pratiques, et expérience pour le <i>design</i> d'un PPP 	<ul style="list-style-type: none"> - Meilleures pratiques et outils pour la gestion de PPP - Apporter de l'expérience pour résoudre les problèmes - Aider à construire les capacités locales 	<ul style="list-style-type: none"> - Surveiller et évaluer - Recherches pour l'amélioration - Évaluation des performances - Meilleures pratiques pour la stratégie de sortie
<p>Point d'entrée (dans le temps)</p>	<p>Résolution des problèmes</p>	<p>Établissements des directions</p>	<p>Mise en route</p>	<p>Révision</p>

Source : (Stadler et Probst, 2012 : 37)

La force du modèle de Stadler et Probst (2012) réside dans sa capacité à faire la synthèse de plusieurs courants de recherche. En effet, les auteurs ancrent théoriquement les rôles des brokers dans la littérature du capital social et dans celle de l'apprentissage interorganisationnel. Ils démontrent ainsi que la contribution des brokers au processus de partenariat découle en grande partie de leur capital social, lequel est largement intégré dans leurs réseaux ainsi que dans leur légitimité organisationnelle (*Ibid.*). Les chercheurs mettent également en avant que l'expérience et la transmission de connaissances de la part des brokers sur l'approche partenariale assure davantage de bénéfices pour le processus partenarial (*Ibid.*).

En basant leur analyse des rôles des brokers externes sur le processus de collaboration intersectorielle comme repère chronologique, les auteurs proposent un cadre conceptuel adaptable aux différentes déclinaisons de partenariats intersectoriels. En effet, le processus de collaboration intersectorielle présenté par Gray (1989) est largement utilisé par les auteurs aussi bien pour l'étude des partenariats public-privé, public-ONG, que privé-ONG ou encore tripartite. Ainsi, le modèle élaboré par Stadler et Probst (2012) permet une comparaison des actions de ces brokers sur le même repère. D'ailleurs, nous pouvons noter que les caractéristiques statiques et épisodiques des phases partenariales sont similaires d'un type à un autre. Ensuite, leurs travaux sont positionnés dans le cadre des PPP pour le développement, où leur nature intersectorielle et leur complexité s'avèrent particulièrement difficiles et peuvent demander le soutien d'un « facilitateur ». Dans le cadre de nos recherches, ce positionnement rejoint nos intérêts. En effet, les POE sont des processus dynamiques, complexes et sensibles pouvant également nécessiter un soutien extérieur.

Nous utiliserons donc ce tableau des rôles des organisations brokers comme cadre conceptuel. Il nous permettra de faire une analyse comparative entre les rôles des brokers externes dans le cadre des PPP et ceux joués dans les POE. Nous avons comme objectif d'analyser les ressemblances et les différences existantes entre notre terrain et le cadre conceptuel. De plus, nous regarderons quels sont les rôles des brokers externes qui viennent soutenir les enjeux et les difficultés pouvant entraver la démarche partenariale.

Chapitre 3 : Méthodologie

Le présent chapitre nous permettra de présenter les choix de recherche effectués pour cette étude et d'expliquer les raisons qui les ont guidés. Dans un premier temps, nous présenterons l'approche générale de la recherche en rappelant notre objectif de recherche et le choix de la méthodologie qualitative. Dans un second temps, nous décrirons l'approche employée pour procéder à la collecte de données, avant d'exposer les méthodes utilisées pour le traitement et l'analyse de ces dernières. Dans un troisième temps, nous soulignerons l'objectivité et la fiabilité de la recherche.

3.1 Approche générale de la recherche

3.1.1 Objectifs de recherche et critères d'interprétation

Entre la revue de littérature et le cadre conceptuel, la recherche théorique nous a permis de recenser un nombre important de défis et de difficultés entourant les collaborations intersectorielles, ainsi que de mettre en avant les rôles joués par les brokers externes dans le cadre de ces collaborations et plus spécifiquement dans celui des PPP.

L'objectif de notre étude est de mettre en lumière « comment », c'est-à-dire à travers quels rôles les brokers externes facilitent les relations partenariales entre les ONG et les entreprises. Pour atteindre notre objectif, nous appliquerons une logique d'appariement de modèle qui consiste à comparer des résultats empiriques avec ceux d'un modèle théorique prédit (Yin, 2009). Pour cette étude, le modèle théorique prédit sera le cadre conceptuel élaboré par Stadler et Probst sur les rôles de facilitation joués par les organismes brokers dans les PPP (2012). Ce dernier expose un certain nombre de rôles auxquels nous confronterons les informations recueillies sur le terrain. Ainsi, nous serons en mesure d'identifier les rôles accomplis dans un POE corroborant au modèle théorique, et ceux émergeant du contexte partenarial ONG-entreprise. Dans une autre mesure, nous tenterons de mettre de l'avant la façon dont les enjeux et difficultés qui entravent les collaborations intersectorielles sont surmontés grâce au travail des brokers. Une dimension qui n'est pas discutée précédemment dans la littérature.

3.1.2 Méthodologie de recherche : l'analyse qualitative

Pour atteindre nos objectifs de recherche, nous avons eu recours à une méthodologie de nature qualitative. L'approche qualitative est appropriée pour les études exploratoires, explicatives et descriptives, de même que pour l'étude de phénomènes rares, nouveaux ou peu étudiés, puisqu'elle permet au chercheur de comprendre une situation en profondeur (Miller, Dingwall et Murphy, 2004; Yin, 2009). D'ailleurs, contrairement à la méthode quantitative, la recherche qualitative permet de comprendre la réalité telle que la vivent les sujets et de mettre l'accent sur le point de vue intérieur du phénomène étudié, pour en approfondir la compréhension (Yin, 2009). Par la nature exploratoire de notre recherche, cette méthode a été adaptée pour analyser en détail les actions accomplies par les brokers tout au long du processus de POE. De surcroît, dans un contexte où jusqu'ici peu de chercheurs se sont intéressés au travail des brokers et dans lequel les travaux ont porté sur les collaborations intersectorielles larges et sur les PPP, la démarche qualitative exploratoire offre un autre avantage ; celui de la flexibilité. En effet, elle permet de s'adapter au terrain de recherche tout en offrant la possibilité de répondre à de nouvelles pistes de recherche, si celles-ci se présentent (Miller et al., 2004).

3.2 Collecte de données

3.2.1 Choix de l'échantillon

Dans les travaux de Stadler et Probst (2012), plusieurs formes d'organismes de facilitation ont été étudiées : agences fédérales, ONG, associations, organismes internationaux, programmes de développement, etc. Dans le cadre de ce mémoire, nous avons réalisé une recherche internet préliminaire sur les potentiels organismes facilitant les relations ONG-entreprises. Cette recherche nous a permis d'identifier trois types d'organisations : des associations, des OBNL et des cabinets conseil. Ensuite, nous avons exploré leur site internet afin d'identifier des programmes, des services ou des actions de facilitation partenariales semblables à notre cadre théorique. Rapidement, il est apparu que les associations et les OBNL étaient avant tout des plateformes de connexion ou de relai de l'information, plus que des acteurs de la facilitation.

Néanmoins, nous avons sollicité plusieurs d'entre elles en leur exposant notre projet de recherche. Deux personnes nous ont répondu pour nous préciser que leur mission ne correspondait pas à notre recherche et qu'elles n'étaient pas à même de nous renseigner. Cependant, elles nous ont dirigés vers un même cabinet conseil spécialisé dans les relations ONG-entreprises. Par la suite, nous avons concentré notre exploration sur les sites internet des cabinets de conseil. Nous avons constaté que le panel de services (programmes, actions, etc.) en lien avec les POE était beaucoup plus important dans les cabinets spécialisés dans ces relations ou chez ceux possédant un volet dédié à ces dernières. Ainsi, nous avons essentiellement sélectionné pour cette étude des cabinets de conseil dédiés aux POE. Bien que ce choix ait rétréci le bassin de répondants potentiels, il nous a semblé pertinent de conduire cette étude exploratoire sur une population *ultra* spécialisée et plus à même d'avoir un grand nombre d'expériences, d'avoir développé une expertise, des pratiques, des rôles adéquats et d'avoir approfondis les outils, les techniques et les méthodologies de facilitation de POE.

En parallèle, des responsables de partenariat au sein d'ONG et d'entreprises ayant fait appel aux services de brokers ont été contactés afin de récolter les différentes perceptions des parties prenantes d'un POE et de mettre en perspective les rôles de facilitation accomplis.

L'ensemble des cabinets de conseil spécialisés que nous avons approchés se trouve en France, entre Paris, Strasbourg et Marseille. Pour les responsables de partenariats, nous avons contacté des entreprises et des ONG françaises ayant fait appel aux brokers interrogés, tous localisés à Paris. Un courriel détaillé du projet de recherche et une demande de participation à une entrevue ont été envoyés à chacun. Les personnes ayant répondu positivement ont été rencontrées sur le lieu de leur choix (généralement à leur bureau ou dans un café) ou via Skype lorsque la distance géographique était trop importante.

3.2.2 Instrument de recherche : l'entretien semi-directif

Sachant que nous désirons étudier un large éventail de rôles et de perceptions, notre principal instrument de recherche a été l'entretien semi-directif. Ce mode de collecte de

données est particulièrement adapté aux recherches qualitatives et exploratoires puisqu'il permet d'étudier un phénomène en profondeur, tout en donnant la possibilité au chercheur de s'adapter à son interlocuteur. Effectivement, comme l'exposent Campenhoudt et Quivy (2011 : 172), leur utilisation offre quelques avantages :

« Le degré de profondeur des éléments d'analyse recueillis. [...] La souplesse et la faible directivité du dispositif qui permet de récolter les témoignages et les interprétations des interlocuteurs en respectant leurs propres cadres de références : leur langage et leurs catégories mentales ».

Ainsi, cet outil donne accès à la façon de voir et de comprendre le monde de l'informateur et de recueillir des données précises et détaillées. De plus, les entretiens apportent des informations privilégiées et permettent d'approfondir la recherche en dévoilant des informations non accessibles via des données secondaires.

Nous avons choisi d'utiliser un guide d'entretien semi-structuré pour nous laisser l'opportunité de nous adapter aux circonstances et à notre informateur. Nous avons élaboré deux types de guides afin de nous ajuster à la profession des répondants : broker et responsable de partenariat. Les guides composés de trois parties comportaient essentiellement des questions ouvertes. L'ordre des questions était variable, permettant ainsi aux entretiens de se rapprocher d'une discussion. En effet, bien que le chercheur guide la discussion lors de l'entretien semi-directif, l'emploi de questions ouvertes offre un confort à l'interlocuteur, libre de s'exprimer comme il le souhaite sans devoir se résoudre à des choix de réponses préétablies. Cela permet donc de favoriser les échanges et d'accroître leurs richesses en permettant l'émergence de nouveaux thèmes que le chercheur pourra identifier lors de son analyse (*Ibid.*). Finalement, il a été demandé aux informateurs d'enrichir la description de leurs tâches à travers diverses illustrations.

Avant de procéder aux entretiens, nous avons expliqué l'objectif de notre étude, présenté le déroulement prévu de la rencontre et fait signer les formulaires de consentements aux informateurs. Tous les entretiens se sont déroulés en français et dans le lieu choisi par les répondants. De plus, nous avons envoyé un email de remerciements à chaque personne, laissant ainsi la possibilité de les recontacter si nous avons des questions supplémentaires.

Quatre entretiens téléphoniques exploratoires ont été réalisés afin de vérifier la pertinence de notre échantillonnage. Par la suite, quatorze entrevues ont été conduites auprès de onze informateurs. Nous avons privilégié des entrevues individuelles enregistrées d'une durée variant de 50 minutes à 1 heure 30. Trois entrevues de confirmation de plus courte durée, variant de 20 à 30 minutes, ont été conduites dans le but d'approfondir et d'éclaircir des points de l'entrevue précédente. Effectivement, entre le taux de réponse moindre et la taille limitée du bassin de répondants potentiels, nous avons fait le choix de rencontrer une seconde fois certains brokers afin d'explorer plus en détail leurs rôles et d'atteindre une bonne saturation des données. Ainsi, la richesse de ces dernières nous a permis de compenser le nombre restreint d'entrevues obtenues sur le terrain. Les informateurs nous ont autorisés à mentionner leur statut professionnel, mais leur nom et prénom ont été gardés anonymes, tout comme le nom de l'organisme pour lequel il travaille. Seuls des noms d'ONG ou d'entreprises mentionnées dans les entrevues à titre d'illustration ont été divulgués (lorsque l'information est publique et que l'informateur nous en a donné l'autorisation).

Par ailleurs, nous avons ajouté à nos données de terrain des informations publiques ainsi que de la documentation professionnelle transmise par les brokers. Concernant les données secondaires, des capsules vidéo, des articles de journaux, des sites internet et des blogs nous ont permis de nous familiariser avec le travail des brokers. Notamment, les sites internet des cabinets de conseil ont été utiles pour recenser le panel de services, de formations et d'outils proposés ainsi que pour comprendre leurs missions professionnelles. De surcroît, nous avons eu recours à des guides, des rapports d'analyse et des numéros de revues spécialisées publiées par les brokers. Ces sources ont été utiles pour appréhender les intérêts de recherche du milieu professionnel, pour consulter les témoignages et les enquêtes menées sur les différentes parties prenantes. Nous avons également consulté des fiches méthodologiques et des présentations *Power-Point* élaborées par les brokers pour les formations techniques des ONG et des entreprises. Ces dernières nous ont permis de compléter nos données sur les procédures, les méthodologies et les outils élaborés pour la préparation et la gestion des POE.

3.2.3 Profil des personnes entrevues

Le tableau ci-dessous regroupe les informations des différents entretiens : le lieu, la durée, le poste occupé par la personne ainsi que le code anonyme attribué à chacun.

Tableau 7. Caractéristiques des entretiens

Poste occupé	lieu	durée	code entretien
Brokers			
Fondateur, Directeur général	Paris	50 minutes et 20 minutes	B1
Directrice conseil	Marseille	1 heure 30	B2
Co-fondateur, associé directeur	Paris	1 heure 10 et 20 minutes	B3
Fondateur, Directeur général	Paris	1 heure 20	B4
Fondateur, Directeur général	Strasbourg	1 heure 15 et 30 minutes	B5
Consultant	Paris	1 heure 05	B6
Responsable de partenariat (ONG)			
Chargé de projet secteur privé	Paris	1 heure	RO. 1
Chargée de partenariat entreprise	Paris	55 minutes	RO. 2
Chargé de partenariat entreprise	Paris	1 heure 15	RO. 3
Responsable de partenariat (Entreprise)			
Directeur des partenariats	Paris	1 heure 10	RE. 1
Responsable partenariat	Paris	50 minutes	RE. 2

3.3 Traitement et analyse des données

3.3.1 Triangulation des données

La méthode de la triangulation des données a été utilisée afin d'améliorer la richesse et la profondeur de l'analyse. C'est une procédure de recherche visant à la diversification des sources d'information pour assurer la rigueur scientifique et la vérification des données recueillies (Yin, 2009). Différents types de triangulation existent, mais pour cette étude nous avons eu recours à la triangulation des outils de cueillette en utilisant l'entretien semi-directif et l'analyse de documents. Le recours à cette méthode est particulièrement important pour notre étude de par le nombre restreint d'entrevues et la nature exploratoire de la recherche.

3.3.2 Analyses des données

Pour l'analyse des données, nous avons suivi les quatre étapes recommandées par Blais et Martineau dans leur article intitulé *L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à des données brutes* : « préparer les données brutes, procéder à une lecture attentive et approfondie, procéder à l'identification et à la description des premières catégories et finalement, poursuivre la révision et le raffinement des catégories » (2006 : 6 et 7).

Tout d'abord, nous avons réalisé la retranscription complète des entrevues, allant de 5 pages à 17 pages, elles ont toutes été rédigées en français. D'ailleurs, dans le souci de conserver l'authenticité du propos des informateurs, la structure syntaxique utilisée par ces derniers a été conservée. Par la suite, nous avons utilisé le logiciel d'analyse qualitative NVivo pour classer, coder et examiner les données recueillies à l'aide de « nœuds ». Différents nœuds (ou catégorisations) ont été établis en fonction d'indicateurs élaborés à partir de notre modèle d'analyse (par exemple, nous avons débuté en créant un nœud pour chacun des rôles accomplis en tant qu'organisateur, médiateur et catalyseur d'apprentissage). Les premières analyses ont permis d'ajuster les catégories et nous avons procédé de cette façon à chaque ajout d'une nouvelle retranscription ou d'un nouveau document.

Pour cette étude, un mélange entre l'approche inductive et l'approche déductive a été mobilisé. L'approche déductive a permis la vérification de l'hypothèse selon laquelle les brokers externes jouent des rôles de facilitation pour le processus de POE. En comparant nos observations à notre cadre conceptuel, nous avons pu faire ressortir un grand nombre de rôles convergents et divergents pour répondre à notre question de recherche initiale. En parallèle, l'approche inductive, appropriée pour l'analyse de données provenant d'objet d'étude à caractère exploratoire, pour lesquels il existe relativement peu de modèles ou de théories, a offert la possibilité de faire apparaître des dimensions encore inexplorées sur notre problématique (Blais et Martineau, 2006). Ainsi, nous avons identifié des rôles spécifiques au contexte partenarial ONG-entreprise, mis de l'avant les forces et les caractéristiques qui permettent aux brokers d'être des

facilitateurs, présenté les facteurs clés de réussite partenariale et exposé les défis et les difficultés surmontés grâce à leur travail.

3.4 Objectivité et fiabilité de la recherche

L'objectivité de la recherche est un principe essentiel selon lequel le chercheur doit faire abstraction de son opinion pour étudier et analyser ses données avec le plus de neutralité possible. Ainsi, il doit parvenir à présenter des résultats fidèles aux données recueillies et non à ses jugements et interprétations personnelles. De cette façon, toute autre personne souhaitant reproduire l'étude devrait obtenir des résultats similaires. Sachant qu'une parfaite objectivité n'est pas un but atteignable (en effet, il est impossible d'éliminer l'ensemble des interprétations personnelles), nous avons tenté d'être les plus objectifs et transparents possibles dans la présentation de nos méthodes de collecte de données et du processus de leur analyse.

Dans une autre mesure, la fiabilité réfère à la cohérence et la stabilité du processus de recherche, elle vise à minimiser les erreurs et les biais pour que l'étude soit vérifiable et reproductible (Yin, 2009). Pour ce faire, nous nous sommes efforcés de mettre au point des outils de recherche fiables et vérifiables, tout en fournissant un maximum de détail afin qu'ils soient imitables par d'autres chercheurs. Finalement, nous avons tenté de rédiger une question de recherche claire et de faire concorder cette dernière et nos données de terrain avec notre cadre conceptuel.

Chapitre 4 : Rôles de facilitation joués par les brokers externes dans les partenariats ONG-entreprises

Ce chapitre est dédié à la présentation des résultats de notre terrain de recherche. Ainsi, nous exposerons en détail des rôles de facilitation joués par les brokers externes tout au long d'un partenariat ONG-entreprise. Par souci de clarté, nous décrirons le travail des brokers chronologiquement, c'est-à-dire en suivant phase partenariale par phase partenariale, l'ordre des rôles énoncés par les informateurs. Chaque phase comprend plusieurs rôles et rappelons que ceux décrits dans ce chapitre ne sont pas systématiquement joués par les intermédiaires lors de la facilitation d'un partenariat, puisque leur travail est adapté en fonction du contexte et des besoins des ONG et des entreprises.

Avant de présenter les rôles, notons que plusieurs raisons poussent les entreprises ou les ONG à faire appel aux services de brokers. D'après nos répondants, ce sont des démarches volontaires et particulières d'organisations qui désirent s'atteler à une problématique spécifique ou se rapprocher de l'autre secteur. Une autre partie des demandes provient des entreprises pour désamorcer des situations conflictuelles ou pour la prévention des risques. Le choix des entreprises et des ONG de se tourner vers des cabinets de brokers en POE [plutôt que vers des cabinets d'audit ou de relations publiques, des associations ou autres organismes] réside dans leur spécialisation pour ces relations. Pour elles, cette spécialisation est un gage de compétences, d'expertise et de légitimité.

4.1 Phase 1 : Résolution des problèmes

La phase de résolution des problèmes est une phase de « pré-négociation » dans laquelle le partenariat n'existe pas encore et dont l'objectif est d'en dessiner les contours (Gray, 1989 : 58). C'est une étape décisive pour les ONG et les entreprises qui devront définir en interne leurs attentes d'un partenariat (Seitanidi et al., 2010 ; Seitanidi et Crane, 2009). Décrite comme une étape d'élaboration des conditions initiales, les brokers y

jouent plusieurs rôles, car de nombreux obstacles peuvent freiner le rapprochement des organisations.

4.1.1 Description des rôles des brokers

4.1.1.1 Préparer les acteurs en amont à la démarche partenariale

Selon les brokers, le moment le plus important, mais aussi le plus compliqué, intervient en amont, avant le partenariat au sein de l'organisation pour qu'elle formalise de manière claire ses attentes et ses objectifs. C'est le moment de la détermination des motivations à se rapprocher de l'autre secteur, celui où les premières bases de l'édifice partenarial sont posées et « comme les bases d'une maison, si elles ne sont pas solides, on peut construire par la suite avec la bonne méthode, ça ne fonctionnera pas » (B1). Généralement, les entreprises et les ONG qui font appel aux brokers n'ont pas de projet défini, et lorsqu'elles possèdent des idées plus précises, les brokers constatent qu'elles ont souvent des visions erronées sur ce que représentent un partenariat et l'autre secteur. Ainsi, les brokers jouent un rôle essentiel à cette étape : celui de la préparation des acteurs en amont de la démarche partenariale.

Lors des premières rencontres, les intermédiaires questionnent les dirigeants et les personnes responsables du partenariat sur leurs attentes et leur vision d'une collaboration. À travers ces échanges, ils incitent les personnes à formuler et expliciter leurs motivations, leurs attentes, leurs besoins et leurs objectifs. Comme l'explique un informateur :

« Ce sont des instants décisifs [...], il faut être capable de fixer correctement les éléments du contexte et les motivations à se rapprocher de l'autre secteur, car si on n'est pas capable de les adresser correctement, le reste ne tient pas. Donc on préfère passer du temps, même si c'est beaucoup de temps de discussion en interne, pour clarifier les bases » (B3).

Ce travail, que les brokers appellent « travail de dialectique » est essentiel, car il permet aux acteurs de définir et de clarifier leur démarche de rapprochement. En outre, cette première collecte d'informations est importante pour les intermédiaires puisqu'elle servira de fondations pour leur travail d'orientation.

C'est également une étape de « décryptage » au cours de laquelle les brokers tentent d'« objectiver ce qui peut l'être ». Pour les brokers, « objectiver » revient à identifier et exposer les atouts de l'organisation, mais aussi les dimensions pouvant être par la suite une limite, un blocage ou représenter un risque. Il peut s'agir de faire ressortir une réticence à collaborer avec une organisation aux valeurs religieuses sous-jacentes, par exemple.

À cette première étape, les brokers affirment rencontrer beaucoup d'organisations qui ne sont pas mûres en interne, car elles possèdent des « préjugés », des « peurs et méfiances », des « blocages idéologiques » ou encore des « expériences ratées avec l'autre secteur ». Autant de barrières pouvant compromettre une entente et qu'il est nécessaire d'identifier et de lever avant d'envisager tout rapprochement. En effet, un intermédiaire constate qu'« il existe encore une vision trop manichéenne de part et d'autre. Les entreprises considèrent encore les ONG comme des gens pas très sérieux et les ONG voient les entreprises comme des gens qui ne voient que leurs profits à court terme » (B3). Par ailleurs, dans le cadre d'un mandat d'accompagnement stratégique pour une grande ONG française de médecins, un répondant explique :

« Aujourd'hui, à une ou deux exceptions près dans l'histoire de cette ONG, il n'y a quasiment pas de partenariat avec le secteur privé. Ceux qui se sont développés n'ont jamais apporté d'avantages et lui ont posé plus de problèmes existentiels qu'autre chose. Donc, tout le jeu c'est d'arriver à convaincre les membres de l'ONG qu'il est utile d'approfondir la démarche de réflexion sur le secteur privé. Et bien pour ça, il faut faire de la pédagogie sur ce qu'est aujourd'hui une entreprise, car il y a encore dans le fond de culture politique beaucoup d'idées reçues » (B1).

La préparation d'un POE est essentielle pour sa réussite, cependant de nombreuses organisations ne mesurent ni le temps ni l'investissement que cela demande. Par conséquent, cette étape nécessite un long travail de « pédagogie » et de « sensibilisation » aux écueils de la précipitation et sur la centralité d'une bonne compréhension de l'autre et de la démarche partenariale. D'ailleurs, les intermédiaires affirment passer de nombreuses heures à « éduquer » les organisations : « on est souvent obligé d'expliquer comment fonctionnent les entreprises et les ONG, quels sont les pouvoirs de décision et de contrôle. Quelles sont les contraintes administratives ? Où sont les métiers ? » (B2). Ainsi, les brokers ont mis au point des modules de formation

selon les secteurs et le fonctionnement de leur organisation respective. En parallèle, ils sensibilisent les responsables de partenariat à la démarche collaborative en présentant les éléments essentiels qui la composent, ses enjeux, ses contraintes, etc.

Cette étape requiert également des convictions de la part des intermédiaires, car ils doivent convaincre les personnes de prendre le temps avant d'entamer le dialogue. De surcroît, la préparation nécessite une adaptation interne des entreprises et des ONG, ce qui représente souvent des moments délicats pour les brokers. En effet, un broker rencontré nous signale que dans ce travail, « on est amenés à changer ou altérer des règles inscrites dans le fonctionnement d'une organisation et pour lesquelles beaucoup [de personnes] pensaient qu'elles étaient immuables. Puis, il va falloir les réinterpréter ou inscrire de nouvelles règles et c'est pas toujours simple » (B1). Finalement, ce rôle permet d'unifier la compréhension de la démarche partenariale au sein de l'organisation. Cette dernière dimension est importante, car selon l'expérience des intermédiaires, si un partenariat est compris et soutenu par l'ensemble des personnes, il aura plus de chance de perdurer.

4.1.1.2 Identifier les domaines d'action des POE et imaginer les structures de collaboration

Alors que les brokers en PPP identifient les domaines d'action pour les partenariats (Stadler et Probst, 2012), dans le cadre des POE nos résultats sont différents. En effet, les intermédiaires n'identifient pas les domaines d'action du partenariat au sens large (santé, économie, éducation, développement, etc.), mais orientent les entreprises vers des partenaires potentiels (c'est-à-dire des ONG et leurs domaines d'action) en fonction de projets stratégiques imaginés pour elles. Ce rôle est essentiellement joué pour les entreprises dans la mesure où les ONG sont spécialisées et engagées dans des causes définies. Ici, le manque d'expérience et de connaissance rend ces démarches difficiles pour les organisations, c'est pourquoi beaucoup font appel aux brokers pour faciliter cette étape. Par exemple, un responsable en partenariat dans une entreprise explique : « on était toujours dans le mécénat et pour mettre en place un projet original on avait besoin de conseils et de directions, on ne savait pas par où commencer, donc on a fait appel à [un cabinet de conseil spécialisé dans les relations ONG-entreprises] » (RE.1).

Pour accomplir ce rôle, les brokers étudient l'entreprise afin d'identifier des domaines d'action qui soient stratégiques. Effectivement, pour les intermédiaires il ne s'agit pas simplement de s'engager dans un partenariat, mais plus particulièrement de trouver le domaine dans lequel l'entreprise aura des choses à apporter :

« Il y a plein de boîtes qui ont de vraies choses à apporter à la société, mais qui s'entêtent à s'engager sur des problématiques qu'elles ne connaissent pas et qui n'ont aucun rapport avec leurs valeurs ou leurs employés. Et ça, ça peut être catastrophique. Donc, il faut être professionnel et stratégique, il faut que ton engagement sociétal soit lié à qui tu es et à ce que tu fais. Être stratégique, ça veut dire aller vers la chose que tu peux faire le mieux en étant qui tu es » (B2).

À cette étape, les brokers interrogent les personnes qu'ils jugent importantes au sein de l'entreprise, ils étudient l'histoire (Pourquoi l'entreprise a-t-elle été créée ? Quelles évolutions a-t-elle connues ? etc.), ils analysent la documentation interne et le site internet pour bien connaître son ADN, ses valeurs et sa vocation économique. Un intermédiaire mentionne qu' : « il ne faut pas partir sur une mauvaise piste. Il faut vraiment creuser, creuser au maximum pour être bien sûr d'avoir compris l'entreprise, ses enjeux, son ADN, sa mission. Et s'il y a des points d'ombre, il ne faut pas hésiter à revenir et refaire des interviews » (B5). Une fois la collecte d'informations terminée, les brokers peuvent commencer à imaginer la façon dont l'organisation pourra « faire du bien dans la société » et « l'orienter vers le bon interlocuteur » (*Ibid.*). D'après nos répondants, s'engager dans un domaine d'action qui correspond à l'organisation et ses valeurs est une façon d'agir professionnellement et d'assurer une meilleure durabilité.

C'est également le temps d'imaginer les structures potentielles que pourrait revêtir le partenariat, et cet aspect de leur rôle nécessite de la créativité :

« Notre boulot il n'est pas que de réfléchir à poser une politique partenariale, il est aussi de se dire qu'est-ce qu'il est pertinent de faire ? Dans quel contexte ? Qu'est-ce qu'on peut faire de nouveau ? Qu'est-ce qu'on peut inventer comme façon de collaborer qui soit nouvelle et qui fasse avancer l'entreprise et l'ONG ? » (B1).

Par exemple, ce même informateur mentionne les « Blueszones » mises en place par le groupe Bolloré dans plusieurs pays d'Afrique. Alimentées par des panneaux photovoltaïques, les Blueszones distribuent de l'électricité propre et gratuite, une

connexion Wi-Fi et de l'eau potable. Ce sont des espaces multifonctionnels pouvant soutenir de nombreux projets de développement économique. Ainsi, « on est en train de réfléchir à la façon de créer un modèle économique autour de ces zones et notamment d'en faire des supports d'action d'ONG locales et internationales » (B1).

L'identification de la structure de la collaboration sera ajustée une fois les partenaires trouvés, car les brokers devront proposer une entente qui corresponde aux deux parties et qui soit « adaptée à la gouvernance des organisations conseillées » (B4). Puis, elle sera finalisée dans le courant de la deuxième phase, au moment de la signature de l'accord initial.

4.1.1.3 Identifier les partenaires et initier le dialogue

L'identification des futurs partenaires est un moment délicat, « c'est un peu comme un mariage, si vous trouvez le mauvais mari ou la mauvaise femme [...] il va falloir tout recommencer et c'est compliqué. Donc c'est vraiment une étape primordiale » (B5). D'après les intermédiaires, trouver les bons partenaires c'est aussi minimiser les risques de « dégouter » les organisations et de les décourager de futures expériences.

À cette étape, les peurs et les méfiances, la méconnaissance de l'autre et le manque d'expérience rendent la tâche particulièrement difficile. En effet, la sélection des partenaires demande du temps et une connaissance des acteurs et du milieu sectoriel, ce qui n'est pas toujours le cas des organisations. Ainsi, les entreprises et les ONG que nous avons interrogées ont souvent fait appel à des intermédiaires pour faciliter cette démarche :

« On a fait appel à eux pour les activités de prospection. C'est-à-dire qu'au départ, il n'y avait pas de partenariat et il y avait simplement un besoin d'exprimer quelque chose, et il a fallu qu'on nous aide à initier tout cela. Donc ça voulait dire prospecter, car il y a beaucoup d'ONG, beaucoup de propositions qui émanent des ONG vis-à-vis de la compagnie, et il fallait éliminer les pistes qui ne semblaient pas cohérentes » (RE.2).

Pour la sélection des partenaires, les brokers passent par une série d'actions. Tout d'abord, ils réalisent une « cartographie » ou un « *screening* complet » des organisations, c'est-à-dire une identification large des partenaires potentiels. Puis, ils

réduisent le champ en analysant les différentes structures selon plusieurs dimensions : les forces et les faiblesses, la pérennité, la maturité, la capacité d'action etc. Par la suite, ils mènent une « *due diligence* » sur chacune des organisations pour s'assurer qu'elles sont transparentes et gérées correctement. Pour les brokers, il est nécessaire de vérifier le sérieux et la légitimité des partenaires potentiels et « surtout [d'] aller chercher leurs connexions et leurs liens pour s'assurer qu'ils n'ont rien à cacher, qu'ils n'ont pas de casserole. C'est tout ça qu'il faut aussi être capable de démêler [...]. Ça nécessite un temps long d'analyse et généralement ce temps-là, les organisations ne l'ont pas ou peu » (B3). Finalement, les brokers prennent contact avec plusieurs structures afin de jauger les possibilités de dialogue et mesurer leur volonté d'engagement avant de présenter leurs recommandations. Comme le précise une informatrice, ce travail de sélection est facilité par leur connaissance des deux milieux professionnels :

« Notre valeur ajoutée c'est de connaître les deux mondes et de comprendre les besoins et les blocages. On sait où ça va bloquer et où ça ne va pas bloquer. Donc, dans la forme, on fait gagner énormément de temps aux gens, on évite des erreurs qui résultent du fait de la non-professionnalisation de la démarche » (B2).

Finalement, lorsque les partenaires potentiels sont identifiés, les brokers initient le dialogue. Ils encouragent les rencontres informelles, hors contexte partenarial, pour échanger sur leurs problématiques respectives et partager leurs idées et leurs envies. Par exemple, certains intermédiaires organisent un repas ou une rencontre dans un lieu public avec les représentants de chaque secteur pour « briser la glace et se rencontrer dans les premiers temps sans pression ni attente » (B6).

4.1.1.4 Prévention et gestion des situations à risque

Une partie des partenariats facilités par des intermédiaires se fait dans un contexte de situations à risque. En effet, les entreprises peuvent se tourner vers les cabinets de brokers afin d'anticiper ou de désamorcer une situation périlleuse telle qu'une attaque médiatique, un conflit avec la société civile ou encore pour prévenir des activités sensibles (démantèlement d'un navire, désamiantage, etc.). D'après nos répondants, la prévention et la gestion des risques doivent se penser simultanément au siège et au niveau local, c'est-à-dire au cœur des activités sensibles. L'essentiel de ces situations se

déroule souvent à l'étranger et les partenariats qui en découlent sont plus enclins à être ponctuels et opérationnels. Dans ce contexte, les premiers rôles de facilitation joués par les intermédiaires sont similaires à ceux réalisés pour les autres démarches, cependant quelques différences sont à noter.

Tout d'abord, les brokers analysent la situation afin de délimiter et mesurer les risques potentiels. Ce travail commence par une collecte d'informations au siège de l'entreprise (documentation interne et entrevues) et continue avec l'analyse des informations publiques et médiatiques disponibles. À cette étape, les intermédiaires constatent souvent que « les entreprises ne comprennent pas le conflit et l'étendue de la menace [...] ». Il y a une méconnaissance très claire des questions et des réalités sociales, politiques et humaines des pays dans lesquels elles s'implantent » (B2). Ainsi, une fois le problème cerné, les brokers vont expliquer, sensibiliser et former les responsables de partenariat sur les enjeux et les risques que la situation représente :

« On est souvent amenés à expliquer des situations sociopolitiques aux entreprises. On leur explique à travers le prisme de la société civile que tel groupe représente tels enjeux sociaux, économiques ou environnementaux. Puis, on explique les différences entre les différents acteurs de la société civile, les enjeux qu'ils représentent et aussi les risques de ne pas répondre à ces enjeux de façon professionnelle » (*Ibid.*).

Par la suite, les brokers se déplacent sur le terrain afin de rencontrer les parties prenantes concernées et ouvrir le dialogue pour comprendre leurs attentes et leurs éventuelles inquiétudes à travailler avec l'entreprise. Selon un intermédiaire passé en entrevue, « il faut commencer par faire échanger [l'entreprise] avec un certain nombre d'ONG sur les thématiques qui les intéressent, mais en mode préventif ou proactif, plutôt que défensif » (B3). Puis, c'est le moment d'identifier les ONG se positionnant sur ces enjeux, « on va regarder les ONG présentes, puis on va prendre les premiers contacts pour mesurer le potentiel d'action et voir s'il y a de vraies possibilités de dialogue » (*Ibid.*).

Dans ces situations, il est délicat d'approcher les ONG et les différentes parties civiles souvent méfiantes et défensives. En effet, les intermédiaires soulignent que bien qu'ils soient extérieurs, ils sont mandatés par l'entreprise et ne sont pas toujours perçus comme

étant neutres. Cependant, forts de leurs connaissances des deux mondes, ils savent trouver le bon argumentaire pour rassurer et convaincre l'ONG d'entamer le dialogue :

« Je vais aller voir l'ONG et je vais leur dire : “vous avez Monsieur [Mickael] en face de vous, pas l'entreprise. Moi, connaissant votre vocabulaire et votre position, je vais vous dire également qu'est-ce que vous pouvez obtenir de tout ça”. C'est deux mondes qui sont différents et comme je connais bien les deux mondes, donc je leur donne des clés de lecture » (B3).

Finalement, l'un de nos répondants souligne qu'il est important dans les situations délicates de sensibiliser les entreprises à l'importance de se préparer et de prendre des risques :

« Un partenariat, pour qu'il soit crédible, il faut que ce soit avec des gens crédibles, et c'est souvent avec des gens critiques. Donc il faut que vous soyez mûrs déjà en interne pour ouvrir quelques portes. Si vous attendez juste de l'ONG qu'elle signe en bas à droite, ça ne marchera pas » (B1).

4.1.1.5 Identifier les chevauchements d'intérêts et modérer les discussions initiales

Une fois les partenaires trouvés et motivés à s'engager, alors qu'il n'y a pas de contacts formels entre eux et qu'il est encore trop tôt pour parler de partenariat, les brokers s'entretiennent avec chacun pour comprendre leur position et identifier des chevauchements dans leurs intérêts. Plus spécifiquement, les intermédiaires passent du temps dans les organisations pour décrypter et démêler les différents discours afin de comprendre leur position et imaginer où et comment leurs intérêts peuvent se croiser. En effet, les différences culturelles et paradigmatiques existantes entre les deux secteurs alimentent le défi de compréhension. Ce travail permet ainsi de faciliter les discussions initiales, car les brokers présentent à chacun des partenaires les bases sur lesquelles ils pourront s'accorder et construire une entente. Pour eux, cette étape revient à « traduire dans les deux langages et expliquer les attentes et la vision de l'autre, pour montrer pourquoi leurs intérêts sont les mêmes » (B6).

En parallèle, ils réitèrent leur travail de préparation des partenaires à la démarche partenariale. En effet, une fois le partenaire identifié, il est nécessaire de le soutenir à son tour dans la définition de ses attentes et de ses motivations, tout en levant les blocages internes et en le sensibilisant à la démarche.

4.1.1.6 Recherches et expertises sur les POE et les problématiques qu'ils touchent

La recherche est une part importante et essentielle des activités des brokers. Tous les intermédiaires rencontrés réalisent une veille constante des actualités en POE et des activités des secteurs :

« On fait énormément de veille et d'analyse, c'est une partie recherche. On fait beaucoup d'études, énormément d'études, on pond des rapports, on essaye de faire de la rétrospective et on analyse les mouvements des secteurs pour essayer d'imaginer ce qu'ils feront demain » (B3).

Les brokers suivent de près l'actualité qui entoure les POE. Ils se documentent, lisent les revues scientifiques et spécialisées, s'intéressent aux nouvelles internationales et participent aux forums, conférences et sommets thématiques nationaux et internationaux. Certains sont des chercheurs affiliés à des Universités ou à de grandes écoles pour lesquelles ils dispensent des cours et des séminaires. D'autres ont créé une revue spécialisée dans laquelle ils publient des études, des enquêtes et des témoignages. En parallèle, ils gardent d'étroits contacts avec les acteurs des deux secteurs pour les interroger sur leurs besoins, leurs attentes, leurs préoccupations, leurs expériences et sur les enjeux stratégiques et les difficultés qu'ils rencontrent. De plus, avec les activités de conseil, ils collectent des informations précieuses sur la dynamique de relation entre les secteurs, dont ils peuvent extraire des outils et des méthodologies de travail. Ils répertorient également les échecs et les réussites d'aventures partenariales afin d'en tirer des leçons et de les présenter comme illustrations lors de la sensibilisation des organisations. Finalement, ils croisent les informations des différentes sources afin d'examiner les tendances sectorielles et leurs mouvements de rapprochement. Ainsi, avec leurs multiples expériences, ils enrichissent constamment leurs connaissances et leurs compétences et développent une expertise poussée et unique des POE. Par ailleurs, forts de leurs recherches et expériences, les brokers ont développé des connaissances approfondies sur les problématiques pouvant être combattues à l'aide des POE (par exemple, problématique de légitimité d'action, justice sociale ou protection de l'environnement). Ainsi, ils sont en mesure d'aider les acteurs à comprendre le problème et à le gérer professionnellement.

4.1.1.7 Sensibiliser les acteurs à la démarche partenariale

Dès les premiers instants, les brokers sensibilisent les acteurs sur les différentes dimensions d'un partenariat. C'est un travail de longue haleine, car « tout au long du parcours il est nécessaire de sensibiliser et d'accompagner les personnes dans leur découverte de l'autre et de l'univers partenarial » (B4). Par ailleurs, sensibiliser les organisations est un moyen d'améliorer leurs pratiques et de les conduire vers une « professionnalisation des relations et une intégration de l'autre dans le processus de prise de décision » (B1).

En dehors des mandats de facilitation, les brokers tentent d'inspirer les entreprises et les ONG en diffusant régulièrement des articles, des *newsletters* et des études de cas sur les réseaux sociaux, dans les revues spécialisées ou directement au sein des organisations par *mailing*. Un intermédiaire indique qu'il « raconte des projets mis en place avec Danone, Adidas, avec des petites boîtes, des grosses boîtes [...] pour partager les éléments réussis, mais aussi les éléments que l'on estime ratés. C'est très important de dire ce qui a marché, mais aussi ce qui n'a pas marché » (B5). De surcroît, les brokers discutent régulièrement de façon informelle avec les organisations réticentes, ils offrent de nombreuses formations sur les POE et animent des salons, forums ou conférences spécialisées. Dans nos entretiens, cet aspect d'inspiration et d'encouragement à la démarche partenariale ressort fortement :

« Comment dire ? Nous on prophétise, on porte la parole [...]. On inonde d'informations les réseaux sociaux des milieux RSE et DD pour dire que c'est entre entreprises et ONG que la solution existe. On prophétise parce qu'on pense que c'est qu'en montrant plein d'exemples que les gens se disent : "Ben tiens, moi aussi je pourrais faire ça à mon niveau" » (B2).

Ainsi, ils tentent de créer l'urgence autour du potentiel d'action des POE et d'inspirer les acteurs à se lancer à leur tour dans une aventure partenariale.

Les intermédiaires jouent de nombreux rôles pour faciliter la phase de résolution des problèmes. Ils sont attentifs aux dimensions importantes de cette première phase (notamment identifier le partenaire adéquat, clarifier les attentes et les besoins, sensibiliser à la démarche ou identifier des intérêts communs) avant de conduire les

futurs partenaires vers la phase suivante, celle du design de l'entente. Comme nous le verrons dans le chapitre suivant, les actions accomplies par les brokers à cette étape permettent de dépasser de nombreux écueils tels que les peurs et les méfiances, le manque d'expérience et de connaissance ou encore le défi de compréhension.

4.2 Phase 2 : Établissement des directions

Alors que les organisations sont volontaires et motivées à s'engager dans une démarche partenariale, l'étape décisive de l'établissement des directions démarre. C'est une phase de négociation et de structuration dont l'objectif est la « *co-orientation* » (Gray, 1989). C'est-à-dire que les acteurs devront définir, discuter et négocier avant de s'accorder sur les différentes dimensions du partenariat (objectifs, structure, management, etc.). Au cours de cette période, les organisations échangent sur leurs attentes respectives et explorent les différentes options. À terme, les partenaires devront parvenir à l'élaboration d'un agenda et à la rédaction des règles de base avant de sceller leur entente. Néanmoins, les visions et les objectifs divergents apportés par les organisations rendent difficile un consensus pour l'ensemble de l'approche partenariale (Gray, 1989 : 86). Ainsi, les brokers externes jouent souvent de nombreux rôles de facilitation pour aider les acteurs à se comprendre et élaborer leur démarche.

4.2.1 Description des rôles des brokers

4.2.1.1 Connecter les partenaires, procurer de la légitimité, assurer un support à l'équipe de gestion du partenariat et veiller au soutien de la haute direction

Au début, il est question de « faire le lien » entre les deux univers. Ainsi, les brokers organisent les premières réunions entre l'ONG et l'entreprise pour qu'elles « fassent connaissance et qu'elles commencent ensemble à définir le plan d'action » (B5). Ils structurent les rencontres et s'assurent de la motivation de chacune des parties. Lors des réunions, les intermédiaires orientent les discussions afin de faire ressortir les dimensions importantes d'un partenariat et encouragent les acteurs à échanger avec honnêteté et transparence.

Un autre aspect du travail des brokers est de fournir de la légitimité à l'approche partenariale. En effet, leur réputation et leur expertise sont des armes puissantes pour convaincre les organisations et rassurer leurs parties prenantes, car elles indiquent la professionnalisation et le sérieux de l'entente et sont ainsi garantes de la légitimité du partenariat :

« Nous on est positionné là parce qu'au cours du temps on a développé ces fameux outils et méthodes qui font que la démarche aujourd'hui de passer par nous rend crédible une partie des *process* et donc rassure les entreprises ou les ONG avec lesquelles on travaille » (B4).

En parallèle, les brokers sont attentifs à ce que chaque organisation se dote d'une ou de plusieurs personnes pour la gestion du partenariat. Effectivement, il est essentiel pour la durabilité d'une collaboration que les organisations emploient les ressources humaines nécessaires. D'ailleurs, les responsables de partenariats seront les principaux bénéficiaires de l'expertise des brokers, car ils seront soutenus par ces derniers tout au long de l'aventure.

Dans le même temps, les intermédiaires mettent un point d'honneur à encourager la participation de la haute direction des différentes organisations, car leur participation est cruciale pour la durabilité et la force de l'engagement. Selon les brokers : « pour qu'une initiative soit durable, notamment en terme d'organisation, de règle et de *process*, bien il faut que la direction la porte et qu'elle la porte durablement » (B3). Il est donc « essentiel de travailler avec des personnes qui ont un niveau de responsabilités stratégiques pour venir chatouiller les niveaux décisionnels » (B5). Ainsi, les brokers veillent tout au long de cette phase à ce que des personnes haut placées dans chaque organisation suivent le déroulement des accords.

4.2.1.2 Médiation entre les différents intérêts

En étant à l'écoute des deux parties, les intermédiaires tentent de trouver un terrain d'entente qui corresponde à leurs attentes respectives dans le but de soumettre « une proposition consensuelle, une démarche qui soit acceptable pour tous, qui soit porteuse pour les projets des organisations et qui soit fidèle à leur philosophie, leur façon d'être et leur déontologie » (B2).

À cette deuxième étape, les brokers sont attentifs aux besoins et aux contraintes des deux parties, car ils doivent s'assurer que les intérêts de chacun soient compris et respectés. Cependant, cette tâche n'est pas chose facile :

« Il peut y avoir des gens qui ne se comprennent pas, il peut y avoir des discours et des visions très différentes, des pressions en interne. Et tout ça, c'est juste une question culturelle entre les ONG et les entreprises [...]. Donc c'est vraiment un problème d'incompréhension, on finit par parler deux langages » (B3).

Ainsi, ils se positionnent comme des « traducteurs » pour conduire les partenaires vers une compréhension commune de leurs attentes et de leurs contraintes respectives. L'essentiel de cette position revient à « faciliter la compréhension entre les hommes » et « expliquer ce que veut l'ONG à l'entreprise et inversement » (*Ibid.*). De surcroît, il est souvent nécessaire pour les intermédiaires de se positionner comme des « arbitres » afin de soulager des situations de tension :

« On doit aussi expliciter les contraintes et les limites de chacun. Quand je parle aux entreprises et aux ONG, je leur explique qu'il faut perdre un petit peu de naïveté et qu'il faut intégrer les contraintes de l'autre. La personne qui va signer un partenariat a un cadre au-dessus d'elle, elle ne peut pas tout faire, elle ne peut pas tout décider » (B1).

Tous les brokers que nous avons interrogés possèdent des expériences de travail dans les deux secteurs. Ainsi, ils connaissent et comprennent les différents fonctionnements organisationnels et parlent la « langue entreprise » aussi bien que la « langue ONG ».

4.2.1.3 Soutien pour la rédaction de l'accord initial, identifier les ressources importantes et les meilleures pratiques pour la stratégie de sortie

La rédaction d'une convention d'entente est essentielle, car elle sera le « témoin » de l'engagement des partenaires. Effectivement, pour les brokers il n'est pas suffisant de s'entendre sur un accord informel, mais il est également nécessaire de « contractualiser et rédiger clairement une charte d'entente afin d'accompagner la mise en place de relations professionnelles et solides » (B1). Ainsi, l'ensemble des brokers encourage les acteurs à rédiger et signer un « accord », « protocole », « mémorandum », « charte » ou encore « convention » d'entente avant d'entrer en collaboration. L'accord initial sera un point de repère pour les partenaires, ils pourront s'y référer en cas de litige

ou de malentendu, pour redéfinir les tâches ou encore comme repère pour mesurer les avancées. Comme le précise un broker rencontré, « dans un projet, il y a toujours des choses à rectifier et c'est beaucoup plus facile quand on a des bases claires. Mais s'il n'y a pas de contrat, pas d'objectifs, pas d'indicateurs c'est super difficile d'avoir un bilan partagé et co-construit » (B2).

Cependant, cette étape est délicate, car il n'est pas évident de s'entendre et de trouver un consensus sur l'ensemble des éléments d'un partenariat (les objectifs, la structure, le leadership, le cahier des charges, les échéances, les responsabilités, le degré d'implication, etc.). De plus, les valeurs et les fonctionnements organisationnels opposés accentuent les difficultés de compréhension et d'accord entre les personnes. Ainsi, les brokers sont des conciliateurs importants à cette l'étape.

Avant la rédaction de l'accord, les brokers rappellent les dimensions essentielles et potentiellement problématiques d'un POE et guident les échanges pour s'assurer que tous les éléments aient été abordés et clarifiés. De plus, ils continuent à sensibiliser les personnes en insistant sur la centralité de la transparence et sur l'importance de prendre le temps de définir un maximum d'éléments. Pour eux, c'est le moment de s'assurer que la collaboration repose sur les forces de chacun et de trouver une situation « gagnante – gagnante » afin d'orienter le partenariat dans la bonne direction. C'est également le moment d'identifier les ressources importantes et nécessaires et de déterminer la contribution de chacun : « On va fixer ce que chacun amène et contre quoi dans le partenariat; quels sont les objectifs ? Les indicateurs ? Les échéances ? » (B6). Puis, c'est le moment pour les partenaires de déterminer la durée de l'entente et de définir une stratégie de sortie (conditions de sortie, formes de reconduction possibles, etc.). Finalement, les intermédiaires aident les partenaires pour la rédaction d'une charte de collaboration officielle et s'assurent que la version soit exhaustive et sans ambiguïté.

4.2.1.4 Aider à bâtir une vision partagée et construire la relation et la confiance

Dès les premiers instants, les brokers accompagnent les organisations dans la construction de leur relation, de la confiance et d'une vision partagée de leur projet.

Plusieurs actions contribuent à la mise en place de ces dimensions incontournables de la réussite d'une entente.

Entre la première et la deuxième phase partenariale, les brokers jouent plusieurs rôles pour aider les partenaires à bâtir une vision partagée de leur projet : préparer les partenaires, sensibiliser à la démarche, modérer les discussions, identifier les chevauchements d'intérêts, etc. L'ensemble de ces rôles permet aux organisations de se familiariser à l'autre et à la démarche partenariale. De plus, en se plaçant comme des « traducteurs » et des « médiateurs » dans les échanges, les brokers façonnent une compréhension commune de leur démarche.

La confiance est un ingrédient essentiel pour la réussite d'un partenariat. Alors qu'elle se construit progressivement, au fur et à mesure des étapes, les premières pierres sont apportées par les intermédiaires qui instaurent des pratiques de dialogue entre les acteurs. D'après les brokers, il est nécessaire d'ancrer des pratiques de dialogue, car sans communication les partenaires ne pourront pas développer de confiance :

« Pour que ça fonctionne, il faut établir une confiance entre les partenaires, il faut que tout soit dit, il faut qu'il y ait de l'humilité de chaque côté, il faut que *le process* de travail soit celui qu'utilisent les deux parties. Il faut ancrer des pratiques de dialogue et prendre le temps de mettre les choses en place, tranquillement, sans précipitation. Et une fois que tous les fondamentaux sont là, après on peut dérouler sans problème » (B5).

De surcroît, les intermédiaires veillent assidûment à la transparence et à l'honnêteté dans les échanges : deux piliers du développement d'une relation de confiance.

Finalement, les brokers insistent sur l'importance de prendre le temps : le temps de comprendre et d'apprendre, le temps de choisir et de se rencontrer, le temps de discuter et de négocier. Selon nos répondants, le « temps » a une place fondamentale dans la construction d'une relation :

« Un partenariat, ça prend du temps [...], il faut oublier ce qu'on appelle les *quick-in*, mais par contre, si on travail bien l'amont, que l'on trouve le bon interlocuteur, qu'on essaie d'avoir une relation fidèle et bien ça va *in fitness* et ça paiera [...]. Autrement dit, que si l'on engage cette démarche ça ne peut être que dans le temps, car les résultats ne se feront sentir que dans quelques mois ou dans quelques années » (B3).

Ainsi, ils encouragent souvent les personnes à commencer petit et recommandent de tester des pilotes avant de passer à une échelle supérieure.

4.2.1.5 Préparer les partenaires, meilleures pratiques, expériences pour le design d'un POE et outils de gestion des POE

La préparation des partenaires est un travail de tous les instants pour les brokers. Au cours de la première phase partenariale, ils s'attachent à la préparation des organisations en amont. Ce sont des instants décisifs de clarification et de définition, d'apprentissage et de conscientisation, des instants de maturation et de changements culturels pour arriver à une bonne compréhension des tenants et des aboutissants d'un POE.

Au cours de la deuxième phase partenariale, les brokers réalisent une préparation pratique et technique des partenaires. Ils vont former et outiller les personnes responsables du partenariat au sein des deux organisations afin qu'elles puissent conduire leur entente de façon efficace et autonome. Pour ce faire, les brokers ont mis au point des formations variées sur les POE et leurs nécessités de gestion — management de la relation ONG-entreprise, boîte à outils et guide de partenariat, pilotage d'un projet — à travers lesquelles ils transmettent les outils nécessaires (cartographie, base de données, grille de suivi, feuille de route, grille de mesure, etc.).

Dans une autre mesure, les ONG et les entreprises peuvent faire appel aux brokers pour des besoins spécifiques. Par exemple, un responsable de partenariat en ONG nous fait part d'une expérience passée :

« On a été accompagné par [un cabinet de brokers] dans une démarche de réorganisation. Euh... C'était un accompagnement pratique pour avoir des outils adaptés. Pour savoir comment s'y prendre, pour faire de la prospection et comment marquer notre offre ? » (RO.1).

En dehors de la facilitation de POE, les brokers proposent ainsi des formations ponctuelles de *capacity-building* pour les ONG et les entreprises telles que : *sourcing* de projet, construction de grille de sélection, certificat en *fundraising* ou guide d'évaluation.

Les intermédiaires sont des spécialistes en possession d'un savoir et d'une expertise uniques :

« On a l'expertise, on bosse plus vite, on a les réseaux, on a déjà vécu des expériences similaires donc c'est un gain de temps, c'est un gain d'argent et on a toujours l'expertise à jour des dernières nouveautés. C'est nous les fournisseurs d'outils » (B2).

En effet, les brokers possèdent de nombreuses expériences dans le design et la mise en place de POE et comme le souligne un informateur, ils sont en recherche constante d'amélioration : « on fait une veille récurrente de tout ce qui se fait dans le monde dans ce domaine-là pour être le plus pertinent possible dans nos recommandations » (B5). Ainsi, les brokers peuvent recommander les meilleures pratiques de POE et préparer adéquatement les partenaires pour la conduite de leur entente.

À cette étape de négociation et de structuration, les brokers accompagnent les partenaires dans leur compréhension mutuelle et leur accord et transmettent les outils et les connaissances nécessaires à la conduite de leur entente. Ainsi, ils soutiennent les organisations pour mettre en place des dimensions essentielles de la phase d'établissement des directions par exemple l'accord initial, une vision partagée, des pratiques de dialogue, la confiance et des compétences techniques pour la gestion de l'entente. Finalement, le soutien des brokers permet aux ONG et aux entreprises d'outrepasser de nombreux obstacles, notamment le manque d'expérience et de connaissance, les cultures et les fonctionnements organisationnels différents et la construction de la confiance.

4.3 Phase 3 : Mise en route

La phase de la mise en route est l'étape de la conduite de l'entente, c'est-à-dire que les partenaires mènent à bien leurs engagements et s'occupent de la gestion et de la coordination des tâches prévues afin d'atteindre leurs objectifs. Selon nos informations récoltées sur le terrain, les brokers se retirent des activités opérationnelles du partenariat, mais gardent un œil ouvert sur les avancées, tout en restant un point de contact clé si des problèmes ou des tensions surviennent. Ainsi, un répondant mentionne :

« En général on n'a pas un rôle fondamental à cette étape-là, il n'y a pas de raison d'y avoir des intermédiaires une fois que les conditions, les objectifs et les moyens sont fixés. Sauf éventuellement à débloquer des situations qui pourraient être un peu complexes ou si les organisations n'ont pas les ressources suffisantes pour gérer le partenariat » (B1).

4.3.1 Description des rôles des brokers

4.3.1.1 Médiation dans les situations de conflit et apporter de l'expérience pour résoudre les problèmes

De nombreux obstacles peuvent entraver le bon déroulement d'une collaboration. Comme le mentionne un broker rencontré :

« Souvent, les défis sont liés à la vie propre de l'entreprise et de l'ONG, c'est-à-dire, ce qui se passe dans sa vie courante avec les écueils qu'il peut y avoir. Ça peut être un défi dans le partenariat ou dans une des organisations et du coup ça passionne un peu la relation » (B6).

En effet, le partenariat est une matière vivante, « c'est une matière qui n'est pas sous cloche, donc elle est tributaire de tout ce qui se passe » (RO.3). Ainsi, des complications peuvent toujours survenir dans le courant de l'entente et nécessiter l'aide des brokers. D'après les responsables de partenariat, deux types de tensions peuvent survenir. Tout d'abord, des tensions provenant d'un désaccord sur un point précis de l'entente. Par exemple, gérer un manque de ressources (humaines ou financières), une réorientation des engagements ou encore la gestion médiatique de l'entente. Ensuite, il peut y avoir des tensions d'usure, elles sont majoritaires et proviennent d'incompréhensions et d'une accumulation de frustrations. Par exemple, un déséquilibre des forces, des enjeux commerciaux ou des différences organisationnelles et culturelles comme la notion de temporalité qui n'est pas perçue de la même façon dans l'ONG (temps long) que dans l'entreprise (temps court) (Berger et al., 2004).

Il est rare que les intermédiaires soient mobilisés dans le courant d'une entente qu'ils ont facilitée depuis le départ. En effet, en donnant aux partenaires des outils et des méthodologies adaptés, les brokers mettent tout en œuvre pour construire dans les phases précédentes un environnement stable et favorable pour la résolution de conflits (Stadler et Probst, 2012). Néanmoins, il arrive qu'ils soient appelés par des personnes

rencontrant des tensions temporaires ou par des organisations engagées dans une collaboration qu'ils n'ont pas facilitée. Comme l'expose une responsable de partenariat en ONG, lorsque les personnes ne parviennent pas à s'accorder et trouver un équilibre : « avoir quelqu'un de l'extérieur ça permet de calmer les tensions et de trouver des solutions qu'on ne voit pas ou plus » (RO.2). En effet, en tant que spécialistes extérieurs, les brokers sont empreints d'une certaine « neutralité » qui rassure.

Pour gérer ces situations, les intermédiaires se déplacent au sein de chaque structure afin d'interroger et de collecter les différents avis. Une fois l'origine et l'étendue des tensions cernées, ils explicitent la situation et les différentes visions avant de proposer des solutions. À cette étape, les brokers sont des médiateurs et des modérateurs nécessaires à la réconciliation des partenaires. Comme le souligne un répondant : « il faut remettre les choses à plat, rappeler les contraintes de chacun et surtout remettre en place le dialogue pour renouer les liens » (B4). Par ailleurs, les brokers sont des spécialistes ayant vécu de nombreuses situations problématiques. Par expérience, ils ont développé des compétences dans le domaine de leur résolution qu'ils mettent à profit pour résoudre au plus vite les situations délicates.

4.3.1.2 Gérer les départs et les arrivées du personnel

Comme pour les PPP, un défi majeur de la mise en œuvre d'un POE est la dynamique entre les organisations partenaires. Les départs et les arrivées d'employés peuvent mettre à mal un partenariat. Par exemple, « il peut y avoir des changements d'hommes, ce qui fait que tout à coup le projet va être en *stand-by* parce que celui qui l'a porté s'en va, ou le projet s'arrête, car il était porté par un seul homme » (B5). Pour les responsables de partenariat que nous avons questionnés, le changement de personnel est une étape délicate au cours de laquelle ils font parfois appel aux services de brokers. En effet, des intermédiaires sont parfois nécessaires pour former les nouveaux arrivants et faciliter leur intégration dans le partenariat. Ils vont ainsi favoriser et accélérer l'apprentissage des méthodologies et des outils de travail.

4.3.1.3 Motiver à garder l'élan

Sachant que le partenariat n'est pas la priorité des organisations, « il est parfois crucial d'avoir une tierce partie qui les encourage à donner du temps et de l'énergie » (B2). En effet, des contraintes peuvent se présenter et ralentir l'implication des personnes (nouveaux projets, charge de travail supplémentaire, coupes budgétaires, etc.). L'ensemble de nos répondants affirme rester en contact avec les responsables de partenariat. Ils posent régulièrement des questions sur les progrès et les étapes à venir, ils envoient de la documentation (infolettres, revues en ligne, articles, etc.) pour tenir les personnes informées des actualités intéressantes, pour les inspirer et les encourager à donner de l'énergie. De plus, ils se tiennent disponibles si les personnes ont des questions ou besoin de conseils. Pour les entreprises et les ONG, cette présence est appréciable, car il arrive qu'ils se sentent isolés au sein de leur structure.

4.3.1.4 Gérer le partenariat

Dans de rares occasions, lorsque les organisations n'ont pas les ressources internes suffisantes ou pour tester la viabilité d'un projet, les brokers sont chargés de la gestion du partenariat. Par exemple, un broker rencontré nous raconte : « On m'a demandé d'être une ressource externe, j'ai fais office de *project manager* externalisé. Finalement, j'étais un coordinateur de projet en interne, mais une ressource externe » (B5). Dans ce rôle, le broker assume l'ensemble des tâches managériales d'un partenariat, de la logistique à la coordination, il est responsable de la conduite de l'entente. D'après nos informateurs ce sont des situations rares et ils encouragent toujours les organisations à se doter d'une personne responsable de partenariat.

4.3.1.5 Aider à construire les capacités internes, meilleures pratiques et ajuster les outils de gestion des POE

Dans une autre mesure, les brokers peuvent former des personnes occupant des postes clés (généralement des responsables de partenariat ou responsables des relations à la société civile dans les entreprises) au *brokering*. Comme le mentionnent des brokers :

« On est inscrit sur une ligne qui est de plus en plus claire et qui fait que les organisations sont obligées de s'adapter et parfois de nommer des gens ou d'acquérir des compétences et du coup nous on va former les gens pour les appliquer » (B4).

« Nous on pousse toujours à ce que les entreprises et les ONG se dotent de spécialistes dont après on est nous les fournisseurs d'outils [...], on vient du coup former et accompagner cette personne pour l'aider à faire son métier » (B1).

Ainsi, une fois que les intermédiaires se retirent, ils laissent derrière eux des individus outillés, bien formés et qui peuvent continuer leur travail avec un réseau et une bonne expertise des POE.

Par ailleurs, pour que les partenaires restent les plus performants, les brokers vont en cours de route, en fonction des actualités partenariales, leur transmettre des outils, des méthodologies de gestion et suggérer les meilleures pratiques de POE.

Dans la phase de mise en route, les brokers se retirent de la gestion de l'entente, mais restent disponibles pour les partenaires. Alors qu'ils ont fourni dans les phases précédentes les ingrédients essentiels pour la bonne conduite de l'entente, les différentes contraintes et réalités organisationnelles peuvent générer des malentendus. Ainsi, les brokers peuvent être rappelés en cas de besoin. Nous pouvons noter que les rôles joués par les brokers permettent de dépasser les écueils potentiels de cette phase, dont le manque d'expérience et de connaissance, les cultures et les fonctionnements organisationnels différents et l'équilibre et l'équité entre les partenaires.

4.4 Phase 4 : Révision

La phase de révision est une étape décisive de remise en question pouvant marquer le point final d'une collaboration ou la transition vers le renouvellement des engagements. Au cours de cette dernière phase, les partenaires font un bilan de leur expérience collaborative. C'est une étape décisive de remise en question pour les partenaires, car ils devront choisir de maintenir, modifier ou de mettre fin à leurs engagements.

4.4.1 Description des rôles des brokers

4.4.1.1 Favoriser l'augmentation des approches et stimuler les adaptations

Les organisations de brokers aident à partager les résultats des partenariats aux niveaux national et global. À travers différents médiums (conférences, articles scientifiques, revues, etc.), les brokers partagent les résultats de leurs observations et analyses sur les POE et les problématiques qu'ils combattent. Ainsi, ils peuvent rendre disponibles au grand public des leçons importantes et étendre les connaissances sur les POE à des niveaux supérieurs.

Dans une autre mesure, les brokers stimulent les adaptations du partenariat dès les premières phases. En effet, ils expliquent et sensibilisent les partenaires à l'importance d'adapter leur entente à l'environnement changeant pour assurer la durabilité (changement interne ou conjoncturel). De plus, ils poussent les partenaires à aller plus loin dans la démarche et tentent de les convaincre des retombées positives futures, car comme l'explique un répondant : « c'est une démarche qui porte des fruits dans le temps et qu'en prenant un peu de risques » (B1). Selon les brokers, les termes « prendre des risques » signifient aller au-delà du mécénat pour mettre en place des partenariats intégrés, avec un projet commun, des engagements dans la durée et une relation d'égal à égal. Par ailleurs, les brokers font face à un défi important, celui de convaincre les organisations de dépasser le mécénat ou le stade « pilote » d'un partenariat. Ainsi, un informateur précise :

« Ce qui est déterminant c'est surtout de savoir s'il va pouvoir y avoir un jour un partenariat. Parce que nous on fait plein de boulot où il n'y a jamais de partenariat au final. Nous on les accompagne depuis 5 ans et il n'y a toujours pas de partenariat, il y a juste un pilote ou du mécénat [...]. Donc, j'ai envie de dire que le véritable enjeu décisif c'est que l'entreprise et l'ONG soient prêtes à mettre un peu de risque dans la relation pour essayer de vraiment mettre en place une relation d'égal à égal. Ça, ce n'est vraiment pas une étape où on arrive souvent » (B2).

4.4.1.2 Surveiller et évaluer le partenariat

Les brokers effectuent différents types d'évaluations pour les POE. Souvent, les organisations n'ont pas les outils ou les connaissances nécessaires pour mener ces

évaluations. De plus, les entreprises et les ONG que nous avons interrogées font souvent appel aux brokers, car c'est une façon de rendre l'évaluation légitime aux yeux de tous :

« On fait appel à ce cabinet extérieur pour évaluer les partenariats, ils vont pouvoir avoir une vision un peu transversale. Là, j'ai un exemple en tête, c'est qu'on réalise un gros partenariat avec AXA et en fait on a fait appel à un cabinet extérieur dont le but est d'évaluer le partenariat tous les ans [...]. On demande à [un cabinet de brokers], car il va être capable d'interviewer aussi bien l'ONG pour savoir ce que l'on ressent sur le partenariat, que l'entreprise et ses différents interlocuteurs. Donc ça permet effectivement d'avoir une vision neutre et de faire avancer le partenariat dans le bon sens » (RO.1).

Tout d'abord, les intermédiaires peuvent réaliser des rapports de surveillance (ou de progrès) pour mesurer l'avancée du calendrier et s'assurer que l'entente aille dans la bonne direction. Ces rapports fournissent des indications pour l'amélioration du partenariat. Ainsi les acteurs peuvent réviser à la baisse comme à la hausse les engagements et rectifier les pratiques. Un broker rencontré précise : « l'évaluation, on est plutôt partisan de la mener en permanence, c'est-à-dire pendant la durée de vie du partenariat et pas qu'à la fin, car si on fait le constat que c'est un échec et bien on n'aura pas pu réaligner les pratiques, c'est un peu dommage » (B1).

Ensuite, les intermédiaires réalisent des évaluations d'impacts qui permettent de quantifier les conséquences de leurs actions sur les bénéficiaires. Les brokers font souvent la distinction entre les rapports sur les progrès réguliers des activités, et les évaluations importantes qui concernent l'impact du partenariat. Ces évaluations sont particulièrement appréciées des partenaires d'affaires qui doivent justifier les montants investis dans le POE.

Finalement, les évaluations de résultats sont les évaluations finales de l'entente. Souvent conduites de pair avec les évaluations d'impacts, elles mesurent les résultats de l'entente. Comme l'explique un répondant : « On va évaluer la qualité d'un partenariat par rapport aux conditions qui sont fixées au départ, pour voir si on a bien répondu au cahier des charges et si les partenaires sont satisfaits » (B4). Elles peuvent être, d'une part des outils permettant aux partenaires de décider s'ils reconduisent ou mettent fin à leurs engagements, et d'autre part, un outil d'apprentissage pour les organisations. En

fin d'entente, lorsque l'évaluation des résultats est positive, les brokers encouragent les organisations à reconduire leur entente et à aller plus loin dans leurs engagements.

Pour réaliser une évaluation, les brokers se déplacent au sein des structures afin d'interroger les deux parties et consultent la documentation nécessaire (accord initial, rapport de progrès, etc.). Une fois les informations recueillies, ces derniers mettent en place une grille d'évaluation qui permettra de mesurer les résultats communs, ainsi que les résultats de chacun des partenaires. Ces grilles d'évaluations mesurent également la satisfaction des personnes et l'intégration du partenariat au sein des structures. Puis, ils rédigent des notes de synthèse et des rapports pour les partenaires. Pour les évaluations de parcours, ils peuvent donner des suggestions précises sur des voies possibles d'amélioration : proposer une nouvelle stratégie, redéfinir les tâches, fournir de nouveaux outils, etc. afin d'améliorer ou de faciliter leur entente.

4.4.1.3 Recherche pour l'amélioration

Les brokers mettent beaucoup d'énergie dans la recherche pour l'amélioration et le développement des POE. Entre leur activité de conseil et leur activité de recherche, ils possèdent une position centrale entre la théorie et la pratique. En s'inspirant de différents domaines et de leurs expériences de travail, ils tentent d'élaborer de nouveaux outils et d'analyser les mouvements de POE pour maximiser leur efficacité et leur développement. Par exemple, un cabinet de broker a créé un baromètre sur la professionnalisation des relations entre les entreprises et la société civile qui permet d'établir le degré de professionnalisation de ces relations en vue d'améliorer l'intégration de la société civile (dont les ONG) dans les mécanismes de prise de décision du secteur privé.

À cette étape, les brokers soutiennent les partenaires pour la reconduction ou la finalisation de leur entente. C'est une étape essentielle de révision et de remise en question pour laquelle les brokers peuvent aider les partenaires à améliorer et relancer leur entente et tirer des leçons importantes de leur expérience. Nous verrons dans le prochain chapitre que les actions accomplies par les brokers peuvent aider les

partenaires à surmonter un certain nombre de défis et difficultés rencontrés pour cette étape. Par exemple, la durabilité, la mesure du partenariat et le coût de l'entente.

Chapitre 5 : Influence du contexte partenarial sur les fonctions de facilitation des brokers externes

À la lumière de nos résultats, les actions accomplies par les brokers externes tout au long des POE correspondent aux trois grandes « fonctions » (ou rôles) de facilitation exposées dans notre cadre conceptuel : celles d’organisateur, de médiateur et de catalyseur d’apprentissage. Tout d’abord, nous exposerons les rôles joués par les brokers sous chacune de ces fonctions en présentant ceux corroborant notre cadre conceptuel et ceux n’y corroborant pas. Par ailleurs, au début de chaque section un tableau résumant les rôles des brokers sera présenté, il est important de noter que nous avons signalé en caractères gras ceux spécifiquement accomplis pour les POE. Par la suite, nous proposerons une adaptation du cadre conceptuel à la lumière de nos données empiriques. Ensuite, nous aborderons les forces et les caractéristiques qui permettent aux brokers sous chacune de ces fonctions d’être des facilitateurs de la démarche, nous exposerons également les défis et les difficultés surmontés ainsi que les facteurs clés de réussite partenariale. Enfin, nous clôturerons ce chapitre en proposant des tableaux de synthèse incorporant les différentes dimensions abordées et les apports fait à la littérature.

5.1 Rôles joués par les brokers externes dans le cycle de vie des partenariats ONG-entreprises

5.1.1 Le broker en tant qu’organisateur

Tableau 8. Rôles joués par l’organisateur

Organisateur	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier les domaines d’action pour les POE - Imaginer les structures de collaboration - Identifier les partenaires et initier le dialogue 	<ul style="list-style-type: none"> - Connecter les partenaires - Procurer de la légitimité - Assurer un support à l’équipe de gestion du partenariat - Veiller au soutien de la haute direction - Soutien pour la rédaction de l’accord initial, identifier les ressources importantes et les meilleures pratiques pour la stratégie de sortie 	- Gérer le partenariat	<ul style="list-style-type: none"> - Favoriser l’augmentation des approches
	<i>Résolution des problèmes</i>	<i>Établissement des directions</i>	<i>Mise en route</i>	<i>Révision</i>

Inspiré de Stadler et Probst (2012)

5.1.1.1 Organisateur : rôles corroborés par la recherche

D'après nos résultats, plusieurs rôles accomplis par les brokers en POE corroborent avec le cadre conceptuel de Stadler et Probst (2012). Tout d'abord, dans le courant de la première phase partenariale, les brokers identifient les domaines d'action pour les POE, identifient les partenaires et initient le dialogue. Nous pouvons néanmoins noter une gradation dans les actions d'identification, car elles sont plus restreintes dans le cadre des POE. Effectivement, les intermédiaires n'identifient pas l'ensemble des parties prenantes (mais le partenaire manquant) ni les domaines d'action au sens large (mais orientent les entreprises vers des ONG et leurs domaines d'action). Dans le courant de la seconde phase, ils vont connecter les partenaires, assurer un support à l'équipe de management du partenariat et procurer de la légitimité. Finalement, ils aideront à l'augmentation des approches lors de la dernière phase partenariale.

5.1.1.2 Organisateur : rôles non corroborés par la recherche

Nous pouvons relever plusieurs différences entre les rôles joués pour les POE et ceux pour les PPP. Tout d'abord, à l'étape de la résolution des problèmes, nous rencontrons un rôle particulier aux POE : celui de l'imagination des structures de collaboration. En effet, nous constatons que les brokers conseillent les organisations pour choisir la forme du partenariat, une action qu'ils poursuivent dans le courant de la seconde phase collaborative, lorsque les deux partenaires sont prêts à s'engager. De surcroît, alors que les brokers en PPP créent de l'urgence autour de problématiques publiques, cette démarche ressort dans notre étude à travers l'augmentation du nombre d'approches ainsi que dans leur position de catalyseur d'apprentissage, par la sensibilisation des acteurs. Par la suite, lors de l'étape de l'établissement des directions, deux rôles spécifiques au contexte partenarial ONG-entreprise ressortent. Premièrement, les brokers vont veiller au soutien de la haute direction, une pratique essentielle pour l'intégration et la durabilité d'une entente. Deuxièmement, ils vont soutenir les partenaires pour la mise en place et la rédaction d'un accord initial, une action évoquée dans les travaux de Stadler et Probst (2012), mais qui ressort comme un rôle essentiel et à part entière dans notre étude. D'ailleurs, à travers ce rôle, les brokers en POE identifient les ressources importantes et suggèrent les meilleures stratégies de sortie, deux actions accomplies à

différentes étapes dans les PPP. Pendant la phase de mise en route, les intermédiaires peuvent gérer le partenariat dans quelques rares cas, un rôle non discuté dans notre cadre conceptuel. De plus, nos recherches ne nous ont pas permis de confirmer le rôle de connexion des partenaires avec d'autres organisations, partenariats et programmes, tel que joué dans les PPP à cette étape, ni celui de connexion avec d'autres acteurs pour préparer la sortie lors de la phase de révision.

5.1.2 Le broker en tant que médiateur

Tableau 9. Rôles joués par le médiateur

Médiateur	- Prévention et gestion des situations à risque - Modérer les discussions initiales et identifier les chevauchements d'intérêts	- Médiation entre les différents intérêts - Aider à bâtir une vision partagée, construire les relations et la confiance	- Médiation dans les situations de conflit - Gérer les départs et les arrivées du personnel - Motiver à garder l'élan	- Stimuler les adaptations
	<i>Résolution des problèmes</i>	<i>Établissement des directions</i>	<i>Mise en route</i>	<i>Révision</i>

Inspiré de Stadler et Probst (2012)

5.1.2.1 Médiateur : rôles corroborés par la recherche

Parmi les rôles accomplis par les brokers en tant que médiateurs, plusieurs correspondent au cadre conceptuel. En premier lieu, ils vont modérer les discussions initiales et identifier les chevauchements d'intérêts dans la phase de résolution de problèmes. De la même façon que pour les rôles d'identification, nous pouvons relever une différence d'échelle selon le contexte collaboratif. En effet, dans les PPP les intermédiaires modèrent les discussions de nombreuses parties prenantes pour diagnostiquer les problèmes communs; en revanche, dans le cadre des POE ils modèrent les discussions entre deux organisations pour faire ressortir les avantages mutuels. En deuxième lieu, les brokers servent d'intermédiaire entre les différents intérêts et aident les acteurs à bâtir une vision partagée, à construire les relations et la confiance. Par la suite, à l'étape de la mise en route, ils font de la médiation dans les situations de conflit, motivent les personnes à garder l'élan et gèrent les départs et les arrivées du personnel. En dernier lieu, ils stimulent les adaptations au fil de la phase de révision.

5.2.2.2 Médiateur : rôles non corroborés par la recherche

En qualité de médiateurs, un seul rôle décrit par nos informateurs ne corrobore pas les travaux de Stadler et Prost (2012) : celui de la prévention et de la gestion des situations à risque. Bien que ce rôle soit essentiellement joué pour les entreprises, il représente une part importante des demandes de facilitation que reçoivent les cabinets-conseil.

5.1.3 Le broker en tant que catalyseur d'apprentissage

Tableau 10. Rôles joués par le catalyseur d'apprentissage

Catalyseur d'apprentissage	- Préparer les acteurs en amont à la démarche partenariale - Recherches et expertise sur les POE et les problématiques qu'ils touchent - Sensibiliser les acteurs à la démarche partenariale	- Préparer les partenaires (ex. formations) - Meilleures pratiques, expérience pour le design d'un POE et outils de gestion des POE	- Apporter de l'expérience pour résoudre les problèmes - Aider à construire les capacités locales - Meilleures pratiques et ajustement des outils de gestion des POE	- Surveiller et évaluer - Évaluation des performances - Recherches pour l'amélioration
	<i>Résolution des problèmes</i>	<i>Établissement des directions</i>	<i>Mise en route</i>	<i>Révision</i>

Inspiré de Stadler et Probst (2012)

5.1.3.1 Catalyseur d'apprentissage : rôles corroborés par la recherche

En tant que catalyseurs d'apprentissage, les intermédiaires sont des chercheurs assidus qui possèdent une expertise poussée dans les POE et les problématiques cernées par ces derniers. Ainsi, ils peuvent sensibiliser les acteurs à la démarche partenariale dès la première phase. Une fois encore, nous pouvons relever une gradation entre les rôles exercés dans les différents contextes partenariaux. Dans les PPP, l'accent est mis sur l'expertise des problématiques de développement et sur l'aide que les brokers apportent aux partenaires pour comprendre le problème qu'ils souhaitent éliminer. Dans le cadre des POE, nos résultats mettent en avant une expertise ciblée sur ce type de partenariat et une aide centrée sur la compréhension de la démarche collaborative (à travers une sensibilisation des acteurs aux exigences et aux contraintes d'un POE). Lors de l'étape de l'établissement des directions, les brokers préparent les partenaires, suggèrent les meilleures pratiques et partagent leur expérience pour le design du partenariat. Par la suite, à l'étape de la mise en route, ils apportent de l'expérience pour résoudre les

problèmes, ils aident à construire les capacités internes et suggèrent les meilleures pratiques à adopter. Finalement, lors de la révision, les intermédiaires peuvent surveiller et évaluer le partenariat et conduire des recherches en vue d'améliorations futures.

5.1.3.2 Catalyseur d'apprentissage : rôles non corroborés par la recherche

Notre terrain met en lumière un rôle essentiel accompli par les brokers lors de la phase de résolution des problèmes : celui de la préparation des partenaires en amont à la démarche partenariale. Comme nous avons pu le voir, ce rôle se décompose en plusieurs aspects importants tels que : la définition des motivations, l'objectivation des atouts et des limites de l'organisation ou encore, un travail « pédagogique » de sensibilisation. À l'étape suivante, alors que les brokers en PPP réalisent ou mandatent des études de faisabilité, notre étude de terrain ne nous permet pas de confirmer cette action. De surcroît, alors que les brokers en PPP transmettent les outils de gestion pendant la phase de mise en route, notre étude met en avant des résultats différents. En effet, les brokers en POE transmettent les outils et méthodologies de gestion au cours de la seconde phase partenariale et ajustent ces derniers au fur à mesure de l'étape suivante. Finalement, rappelons que les meilleures stratégies de sortie sont proposées pendant la seconde phase partenariale (avec la mise en place de l'accord initial) et non lors de la révision comme exposé pour les PPP.

5.1.4 Adaptation du cadre conceptuel au contexte partenarial ONG-entreprise

À la lumière de nos résultats de terrain, le tableau ci-dessous est une adaptation du cadre conceptuel de Stadler et Probst (2012) des rôles de facilitation des brokers externes pour les PPP au contexte partenarial ONG-entreprise. Ainsi, ce tableau permet de présenter les rôles joués par les brokers externes pour la facilitation du processus partenarial intersectoriel et tout particulièrement pour celui des POE. Rappelons que les rôles indiqués en gras sont ceux qui sont spécifiques au contexte collaboratif ONG-entreprise.

Tableau 11. Rôles de facilitation joués par les brokers externes dans les POE

Organisateur	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier les domaines d'action pour les POE - Imaginer les structures de collaboration - Identifier les partenaires et initier le dialogue 	<ul style="list-style-type: none"> - Connecter les partenaires - Procurer de la légitimité - Assurer un support à l'équipe de gestion du partenariat - Veiller au soutien de la haute direction - Soutien pour la rédaction de l'accord initial, identifier les ressources importantes et les meilleures pratiques pour la stratégie de sortie 	<ul style="list-style-type: none"> - Gérer le partenariat 	<ul style="list-style-type: none"> - Favoriser l'augmentation des approches
Médiateur	<ul style="list-style-type: none"> - Prévention et gestion des situations à risque - Modérer les discussions initiales et identifier les chevauchements d'intérêts 	<ul style="list-style-type: none"> - Médiation entre les différents intérêts - Aider à bâtir une vision partagée, construire les relations et la confiance 	<ul style="list-style-type: none"> - Médiation dans les situations de conflit - Gérer les départs et les arrivées du personnel - Motiver à garder l'élan 	<ul style="list-style-type: none"> - Stimuler les adaptations
Catalyseur d'apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> - Préparer les acteurs en amont à la démarche partenariale - Recherches et expertise sur les POE et les problématiques qu'ils touchent - Sensibiliser les acteurs à la démarche partenariale 	<ul style="list-style-type: none"> - Préparer les partenaires (ex. formations) - Meilleures pratiques, expérience pour le design d'un POE et outils de gestion des POE 	<ul style="list-style-type: none"> - Apporter de l'expérience pour résoudre les problèmes - Aider à construire les capacités locales - Meilleures pratiques et ajustement des outils de gestion des POE 	<ul style="list-style-type: none"> - Surveiller et évaluer - Évaluation des performances - Recherches pour l'amélioration
Point d'entrée (dans le temps)	Résolution des problèmes	Établissements des directions	Mise en route	Révision

Inspiré de Stadler et Probst (2012 : 37)

5.2 Forces et caractéristiques des brokers

À la lumière de notre recherche, plusieurs atouts permettent aux brokers d'être des facilitateurs de la démarche partenariale en qualité d'organiseurs, de médiateurs et de catalyseurs d'apprentissage. Notons que les forces et les caractéristiques décrites dans cette partie sont interreliées et transférables, c'est-à-dire qu'elles peuvent s'appliquer aux différentes fonctions de connectivité des brokers. Par exemple, une force du broker comme organisateur peut permettre la réalisation d'un rôle accompli en tant que médiateur.

5.2.1 Forces et caractéristiques des brokers en tant qu'organiseurs

5.2.1.1 Des réseaux étendus de contacts : une position privilégiée

Nous constatons que les intermédiaires possèdent de larges réseaux, tant au sein du secteur privé que de la société civile (entreprises, ONG, associations, OBNL, fondations d'entreprise). En effet, l'ensemble des brokers rencontrés affirme passer un temps important à interroger les acteurs de ces deux secteurs :

« J'ai très souvent des déjeuners informels pour discuter avec les ONG et les entreprises. Moi je leur parle de ce que je fais et je les interroge surtout sur quels sont leurs grands enjeux stratégiques ? Quels sont leurs freins ? Quels sont leurs challenges ? Quelle est l'évolution de tout ce milieu ? Comment ils se positionnent sur certains enjeux ? » (B3).

En entretenant des relations suivies avec ces acteurs, les brokers collectent des informations privilégiées sur leurs activités, leurs challenges, leurs besoins et sur leurs tendances de rapprochement. Ainsi, ils possèdent une place stratégique pour faciliter les démarches d'identification et de rencontre. De plus, nous pouvons noter que les brokers en tant qu'organiseurs se rapprochent de l'élément « *recticulist* » de la fonction de connectivité (Williams, 2011). En effet, avec leur position privilégiée obtenue grâce au maintien des relations et à un accès préférentiel à l'information (*Ibid.*), ils recouvrent le « trou structurel » existant entre les acteurs en facilitant leur mise en contact (Burt, 1992, cité dans Stadler et Probst, 2012 : 33). Par ailleurs, à travers les étapes de sélection, les intermédiaires peuvent améliorer la configuration d'un partenariat lorsqu'ils réunissent des organisations aux ressources complémentaires (Stadler et

Probst, 2012). De plus, ils peuvent renforcer la stabilité et la durabilité d'une collaboration en orientant les organisations vers des domaines d'action stratégiques, en s'assurant d'une bonne entente entre les individus et de la compatibilité de leurs visions.

5.2.1.2 Multiplicité d'expériences : expertise et légitimité d'action

La multiplicité des expériences ressort comme un attrait essentiel des brokers dans les propos recueillis auprès des responsables de partenariats :

« On a fait appel à eux, car on considère qu'ils ont eu plein d'expériences. Ils ont eu l'occasion de travailler à priori avec différentes ONG et avec différentes entreprises. Et euh, donc c'est la multiplicité des contacts et des expériences qui donne cette richesse. [...] Une capacité d'analyser, d'anticiper les problèmes et qui permet de regarder les choses avec un angle beaucoup plus large » (RO. 2).

Les nombreuses expériences professionnelles des intermédiaires rassurent les organisations, qui considèrent qu'elles leur ont permis de développer une expertise unique pour la facilitation des POE. En effet, entre expériences et expertise, les brokers jouissent d'un statut d'experts (ou de spécialistes) qui leur confère une crédibilité et une légitimité d'action. D'ailleurs, nous avons pu constater que la réputation professionnelle et la renommée de leur cabinet-conseil ressortent comme des éléments essentiels pour rassurer et convaincre les acteurs. Ainsi, les intermédiaires jouissent d'une légitimité, et donc d'une certaine autorité aux yeux des partenaires, qu'ils utilisent notamment pour les inciter à prendre des risques et mettre en place des partenariats intégrés et innovants. Ces forces leur offrent également une position stratégique pour convaincre la haute direction de soutenir et de suivre le développement de l'entente. Dans une autre mesure, nous rejoignons les écrits de Stadler et Probst en constatant que les brokers peuvent attester par leur présence du sérieux et du professionnalisme d'un partenariat, et ainsi être « garants de la légitimité de l'entente et rassurer les acteurs et leurs parties prenantes » (2012 : 39). Cette dimension est notamment importante au regard de la médiatisation du partenariat. Pour finir, les brokers sont des éléments créatifs et proactifs qui proposent des solutions professionnellement et techniquement durables pour les différentes organisations ; ils se rapprochent ainsi de l'élément « entrepreneur » de la fonction de connectivité (Williams, 2011).

5.2.2 Forces et caractéristiques des brokers en tant que médiateurs

5.2.2.1 Connaissance des deux secteurs : une double compétence ONG-entreprise

Une des forces des brokers en tant que médiateurs réside dans leur connaissance des deux « univers » sectoriels. En effet, tous les intermédiaires que nous avons rencontrés possèdent des expériences de travail au sein d'organisations des deux secteurs. Par exemple, un broker interrogé nous explique ce que lui a apporté son parcours professionnel :

« Ça m'a donné une vision presque à 360 degrés de ce qu'est le monde de l'entreprise, le monde du conseil, de ce qu'est une ONG, les difficultés financières des ONG, les challenges des entreprises, les questionnements éthiques de part et d'autre » (B3).

Ainsi, à travers leur parcours plurisectoriel, les brokers ont pu développer une « double compétence ONG-entreprise » et une compréhension approfondie des différents langages, cultures et fonctionnements organisationnels (B5). De par ces capacités, les brokers rejoignent les caractéristiques de l'élément « interprète/communicateur » de la fonction de connectivité (Williams, 2011). En effet, le broker est décrit comme une personne ayant la capacité de comprendre plusieurs langages et de fonctionner dans des contextes éclectiques. Il peut ainsi saisir les divers schèmes cognitifs et favoriser les échanges entre les personnes et les organisations (Awazu, 2004). Dans les premiers temps, les intermédiaires utilisent cette force pour modérer les discussions et identifier les chevauchements d'intérêts entre les organisations. Par la suite, ils font la liaison entre les différents besoins, perceptions, contraintes et méthodes de travail afin de guider les partenaires dans une démarche qui leur correspondent. Ils favorisent ainsi les relations, la confiance et la création d'un environnement collaboratif solide et durable.

5.2.2.2 Position extérieure : neutralité

Avec une position extérieure aux organisations, les brokers bénéficient d'une neutralité qui rassure et met en confiance les partenaires. Dans la lignée des écrits de Bardach (1998), nous pouvons constater que la présence des brokers (personnes extérieures et dignes de confiance) favorise un climat d'entente et le partage des idées. En effet, dès les premiers instants les intermédiaires instaurent des pratiques de dialogue et poussent

les personnes à être plus réceptives et coopératives. Ils favorisent ainsi la construction des relations et de la confiance. Par ailleurs, nous rejoignons les résultats de Stadler et Probst en constatant que ce travail est particulièrement important pour les partenariats où il y a « absence d'expérience commune et une méconnaissance de la démarche » (2012 : 40). Ce constat s'applique également aux situations où l'une des parties est méfiante (contexte à risque ou situation de tension, par exemple). Finalement, la position extérieure des brokers est un atout qui permet d'avoir un recul nécessaire et une vision différente pour analyser les situations et proposer des solutions originales.

5.2.3. Forces et caractéristiques des brokers en tant que catalyseur d'apprentissage

5.2.3.1 Gestion des connaissances : pratiques et outils élaborés

Comme nous avons pu le voir, les intermédiaires possèdent des réseaux étendus de contacts qui leur procurent une place privilégiée pour recueillir des informations ciblées sur les différents secteurs. Ils possèdent également de multiples expériences intégrées à ces réseaux à travers lesquelles ils ont pu développer une expertise et des connaissances solides. Les brokers, en tant que catalyseurs d'apprentissage, sont donc des créateurs et des diffuseurs de savoirs incontournables. Ainsi, ils rejoignent l'élément « spécialiste » de la fonction de connectivité, dans la mesure où ils sont détenteurs et transmetteurs d'un savoir pointu acquis à travers de multiples expériences (Awazu, 2004). D'ailleurs, une part importante du travail des brokers réside dans des activités de veille et d'analyse. En effet, nos informateurs nous ont affirmé passer beaucoup de temps à collecter, examiner, analyser et synthétiser les informations (issues de la recherche ou de leurs expériences) afin de les transformer en savoir théorique et pratique. D'autre part, ces activités de veille sont essentielles pour la pratique des brokers, car les ONG et les entreprises font appel à eux pour profiter de ce savoir. En effet, pour répondre à notre interrogation sur les outils et méthodologies de POE dont il dispose, un responsable de partenariat en ONG nous explique :

« Bien justement c'est pour ça que [un cabinet-conseil spécialisé] est là, c'est parce qu'on n'en a pas beaucoup, on n'en a pas assez en fait. On n'en a pas assez et je pense que c'est ce que peut apporter ce type d'agence, c'est ce que nous on pourrait avoir en un an, le temps d'avoir l'expérience. Quels outils exactement ? Quelle matrice à mettre

en place ? Eux ils l'ont, ils sont capables de sortir de suite le bon outil, alors que nous ça va nous demander un peu de temps avant de sortir l'outil complètement adapté à la situation » (RO.1).

Afin de proposer des outils et des conseils pertinents et d'actualités, les brokers se doivent de suivre l'évolution du milieu et d'ajuster leur expertise au fil du temps.

De surcroît, nous pouvons constater que les brokers mettent leur expertise et leurs expériences au profit des partenaires dans le but de promouvoir le processus d'apprentissage. En effet, les intermédiaires mettent un point d'honneur à diffuser leur savoir au sein des organisations (sensibiliser, former, outiller, suggérer, etc.) pour les aider à développer leurs capacités internes et améliorer leur démarche. Ce capital intellectuel et pratique est particulièrement précieux lorsque les partenaires ne possèdent pas d'expérience passée ou de connaissances suffisantes en partenariat (Stadler et Probst, 2012). Ainsi, ils peuvent bénéficier directement du savoir des spécialistes pour gagner en temps et en efficacité (Awazu, 2004). D'ailleurs, la rapidité d'action et l'efficacité des brokers ressortent comme deux attraits qui motivent les entreprises et les ONG à faire appel à eux.

5.2.3.2 Recherches : développement du savoir et des POE

En qualité de catalyseurs d'apprentissage, les brokers vont au-delà de l'amélioration des pratiques internes des organisations en participant activement au développement des connaissances à des niveaux plus larges. En effet, en naviguant entre la théorie et la pratique, les brokers sont au cœur de la compréhension des POE et des enjeux que ceux-ci soulèvent. D'ailleurs, ils partagent leurs analyses et leurs connaissances à travers de nombreux médiums (revues spécialisées, conférences, interviews télévisuels et journalistiques, séminaires, universités, etc.) pour rendre des leçons importantes disponibles au grand public. D'autre part, les intermédiaires soutiennent activement le développement des POE. Par exemple, une informatrice rencontrée nous explique : « On inonde d'informations les réseaux sociaux des milieux RSE et DD pour dire que c'est entre entreprises et ONG que la solution existe. » (B2). En effet, les brokers tentent d'inspirer les organisations à entrer en collaboration afin de développer le potentiel de résolution de problématiques complexes de ces rapprochements. Finalement, les brokers

font un travail de sensibilisation et de conscientisation essentiel qui participe à l'évolution des mentalités et à l'affinage des frontières sectorielles.

5.3 Défis et difficultés surmontés et facteurs clés de réussite

La revue de littérature a permis de mettre en lumière la sensibilité et la complexité des partenariats ONG-entreprises. Nous présenterons dans cette section les défis et les difficultés rencontrés par les partenaires à chacune des étapes que le travail des brokers permet de dépasser. De plus, nous soulignerons les facteurs de réussite (recommandations des brokers aux partenaires) à prendre en compte pour maximiser les chances de mettre en place une relation solide et durable. Notons que certains défis transcendent les phases partenariales tels que ; le conflit paradigmatique, le manque d'expérience et de connaissance ou encore le défi de compréhension.

5.3.1 Phase 1 : Résolution des problèmes

Un conflit paradigmatique sépare les ONG des entreprises et malgré une volonté commune de rapprochement, le mouvement est ralenti par « un décalage permanent existant entre leurs visions compétitives du monde » (Wadham, 2009 : 58). De surcroît, les collaborations entre ces deux secteurs sont teintées par un passé conflictuel qui entache encore leurs relations et dont résultent des peurs et des méfiances persistantes (Binninger et Robert, 2007; Yaziji et Doh, 2009). Ainsi, les brokers rencontrent un défi de taille dans leur métier : celui de parvenir à convaincre les entreprises et les ONG de s'engager dans un partenariat avec l'autre secteur. Par la suite, lorsque l'organisation est motivée à s'engager, il est important de dépasser les réticences et les idées reçues, car elles pourront freiner l'honnêteté des protagonistes et nuire au développement de la confiance et de la transparence (Macdonald et Chrisp, 2005; Rondinelli et London, 2003). Par ailleurs, il est essentiel pour les brokers de sensibiliser les acteurs au coût d'un partenariat, c'est-à-dire sur ce qu'il représente en terme d'investissement (ressources, finances, temps de préparation, gestion, durée, etc.), car certains peuvent s'attendre, à tort, à ce que ces alliances soient des solutions rapides (Berger et al., 2004). En effet, au cours de la première phase partenariale, l'organisation doit prendre le temps de définir en interne ses envies et ses attentes (Seitanidi et al., 2010; Seitanidi et

Crane, 2009) et parvenir à identifier le futur partenaire et la forme de l'entente désirée (Bryson et al., 2006; Gray, 1989). Cependant, le manque d'expérience et de connaissance peut rendre tout particulièrement délicates ces étapes de sélection, car il est difficile pour une organisation sans expérience et sans réseau de contacts de les exécuter. Pourtant, les brokers soulignent qu'il est essentiel de sélectionner des partenaires adéquats pour mettre en place un engagement stratégique et professionnel. Plusieurs facteurs sont conseillés aux organisations pour guider leurs choix : veiller à la complémentarité des ressources et des compétences (Bryson et al., 2006; Googins et Rochlin, 2000; Seitanidi et al., 2010), à l'adéquation des valeurs et à l'entente entre les hommes (Rondinelli et London, 2003), ainsi qu'au sérieux et à la légitimité du futur partenaire (*Ibid*). Dans les situations à risque, les brokers recommandent aux entreprises de sélectionner des partenaires critiques afin d'optimiser l'impact de la collaboration sur leurs actions. Enfin, pour s'assurer d'une adéquation des valeurs et d'une complémentarité avec son futur partenaire, l'organisation doit parvenir à identifier des intérêts communs. Cependant, il est difficile d'identifier les intérêts de l'autre, car comme le soulignent Berger et al. (2004), la méconnaissance de la démarche et de l'autre secteur entraîne des incompréhensions au niveau *micro* (perceptions des objectifs) et au niveau *macro* (compréhension du contexte de travail de l'autre) pouvant biaiser et rendre cette tâche pénible (Berger et al., 2004).

5.3.2 Phase 2 : Établissement des directions

Au cours de la seconde phase partenariale, il est primordial pour la durabilité d'une entente de mettre en place une équipe de gestion (Macdonald et Chrisp, 2005; Rondinelli et London, 2003) et d'obtenir le soutien de la haute direction. Alors que les partenaires sont réunis, ils font face à un défi de taille, celui de l'élaboration d'un consensus initial (Gray, 1989; Rondinelli et London, 2003) afin de s'accorder sur une démarche acceptable pour tous et d'arriver à la signature d'une charte d'entente officielle. À cette étape, le conflit paradigmatique, le manque d'expérience et de connaissance, les cultures et les fonctionnements organisationnels différents ainsi que le défi de compréhension rendent compliqué un accord sur l'ensemble des éléments d'un partenariat. En effet, les langages, les pratiques, les méthodologies, etc., sont propres

aux organisations et s'articulent autour de systèmes de valeurs opposés (Googins et Rochlin, 2000). Parvenir à les faire fonctionner ensemble représente un défi de taille. Ainsi, les intermédiaires peuvent soutenir les partenaires en leur fournissant les méthodologies et les outils adéquats pour la gestion de leur collaboration. D'ailleurs l'emploi de méthode de travail commune permet d'atteindre une meilleure synergie de travail et améliore la durabilité des relations. D'autre part, la transparence et la construction de la confiance sont des exigences permanentes (Huxham et Vangen, 2000) et des nécessités pour qu'une collaboration perdure (Bryson et al., 2006; Rondinelli et London, 2003). Cependant, ces exigences ne sont pas facilement accessibles et les brokers s'efforcent d'établir un dialogue entre les partenaires et de les sensibiliser sur l'importance de la transparence et de l'honnêteté dans les échanges afin de les atteindre. Ainsi, les brokers remplissent un rôle de constructeur de la relation et favorisent le climat d'entente et le partage des idées avec plus de facilité (Bardach, 1998). Finalement, les intermédiaires continuent de conscientiser les protagonistes sur le coût d'un partenariat et les encouragent à prendre le temps de se comprendre et de développer un langage commun. Par ailleurs, ils recommandent parfois aux organisations de commencer « petit », c'est-à-dire par un pilote de partenariat afin de tester leur entente.

5.3.3 Phase 3 : Mise en route

Lors de la phase de mise en route, les brokers se retirent de l'entente, mais restent un point de contact pour les partenaires. Généralement, des individus désignés au sein de chaque organisation seront responsables de l'entente. Cependant, dans quelques rares situations (par manque d'expérience ou de ressources) il est nécessaire de mandater une personne extérieure spécialisée pour en assurer le suivi et la bonne conduite (Googins et Rochlin, 2000; Gray, 1989). Pendant la gestion d'un partenariat, de nombreuses dimensions peuvent créer des zones de frictions. Par exemple, un déséquilibre de pouvoir entre les partenaires (Berger et al., 2006; Bryson et al., 2006), une asymétrie dans l'implication (Ostrower, 2005; Seitanidi et Crane, 2009) ou encore des divergences de perceptions (Berger et al., 2004). Dans les situations de tensions, les brokers tentent alors de remettre en place le dialogue et conseillent aux partenaires d'utiliser la charte

d'entente comme outil de médiation. C'est pour cette raison que la gestion d'une collaboration nécessite des méthodes adaptées. Cependant, le travail accompli par les brokers dans les phases précédentes aide les partenaires à dépasser un certain nombre de défis et de difficultés que soulève cette étape : la gestion et le leadership de l'entente, l'équilibre et l'équité entre les partenaires, la gestion externe de l'entente, le manque d'expérience et de connaissance, le conflit paradigmatique, les cultures et les fonctionnements organisationnels différents, le défi de compréhension et la durabilité de l'entente. D'autre part, les brokers stimulent les partenaires pour garder l'élan et insistent sur l'importance de renouveler et d'actualiser la relation (Macdonald et Chrisp, 2005) tout comme les outils et les pratiques.

5.3.4 Phase 4 : Révision

Lors de la phase de la révision, les intermédiaires peuvent être appelés pour évaluer le partenariat. À l'occasion des bilans ils encouragent les partenaires à reconduire leur entente, à améliorer leurs pratiques ou encore à augmenter leurs engagements. Les brokers sont partisans de mener les évaluations tout au long de l'entente afin d'améliorer la durabilité et l'efficacité des actions, mais également pour diminuer les zones de tensions (Bryson et al., 2006; Googins et Rochlin, 2000; Seitanidi et Crane, 2009). En effet, des évaluations régulières permettent aux organisations d'ajuster leurs objectifs et leurs pratiques au fur et à mesure de leurs avancées et ainsi de maintenir la bonne direction de leur entente. Un autre pan de leur activité réside dans le travail de recherches et de diffusion des connaissances. Entre théorie et pratique, les brokers tentent d'inspirer les entreprises et les ONG à se lancer dans une aventure partenariale et à mettre en place des collaborations intégrées. C'est-à-dire, avec des engagements soutenus dans le temps et une intégration de l'autre dans les processus de prise de décision (ce que les brokers appelle « prendre des risques »). Finalement, leur travail de diffusion de connaissances, d'inspiration et de sensibilisation permet d'affiner les frontières sectorielles, de changer les mentalités au sein des organisations et d'atténuer le conflit paradigmatique existant entre ces deux secteurs.

5.4 Tableaux de synthèse

Nous exposerons ci-dessous des tableaux de synthèse pour présenter l'ensemble des dimensions abordées dans ce chapitre. Nous rappellerons les rôles de facilitations des brokers externes, les défis et les difficultés rencontrés et surmontés, les facteurs clé de réussite ainsi que les forces et caractéristiques des brokers. De plus, bien qu'ils soient non-exhaustifs, nous présenterons des apports à la littérature permettant ainsi d'illustrer les potentiels de recherches futures et leurs richesses.

Tableau 12. Synthèse des éléments de la phase 1 : Résolution des problèmes

	a. Rôles des brokers	b. Défis et difficultés surmontés	c. Facteurs clés de réussite	d. Forces des brokers	Apports à la littérature
O R G A N I S A T I O N N E L	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier les domaines d'action pour les POE - Imaginer les structures de collaboration - Identifier les partenaires et initier le dialogue 	<ul style="list-style-type: none"> - Passé conflictuel : peurs et méfiances - Manque d'expérience et de connaissance - Échecs de sélection : partenaires et forme du partenariat 	<ul style="list-style-type: none"> - Avoir un engagement stratégique et professionnel - Veiller à la complémentarité des ressources et des compétences, à l'adéquation des valeurs et l'entente entre les personnes, au sérieux et à la légitimité du futur partenaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Créativité - Rapidité d'action - Des réseaux étendus de contacts : une position privilégiée - Connaissance des deux secteurs : une double compétence ONG-entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> a. Enrichit les travaux de Stadler et Probst (2012) en présentant le rôle distinctif des brokers dans les POE : Imaginer les structures de collaboration. b. Corroboire notre littérature sur les défis et difficultés rencontrés, notamment les études de Bryson et al. (2006) et Gray (1989) pour les étapes de sélection. c. Corroboire notre littérature pour les critères clés de sélection des partenaires, particulièrement les écrits de Rondinelli et London (2003). Enrichit notre littérature en exposant l'importance d'agir professionnellement, dont les travaux de Seitani et Crane (2009). d. Corroboire notre littérature, notamment les écrits de Awazu (2004) pour l'atout de la rapidité d'action des brokers et ceux de Williams (2011) pour l'atout de la créativité.
M E D I A T E U R	<ul style="list-style-type: none"> - Prévention et gestion des situations à risque - Modérer les discussions initiales et identifier les chevauchements d'intérêts 	<ul style="list-style-type: none"> - Conflit paradigmatique : des visions du monde antagonistes - Passé conflictuel : peurs et méfiances - Manque d'expérience et de connaissance - Cultures et fonctionnements organisationnels différents : défi de compréhension - Confiance et la transparence 	<ul style="list-style-type: none"> - Trouver un partenaire critique - Identifier des intérêts communs 	<ul style="list-style-type: none"> - Position extérieure : neutralité - Multiplicité des expériences : expertise et légitimité d'action - Connaissance des deux secteurs : une double compétence ONG-entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> a. Enrichit les travaux de Stadler et Probst (2012) en présentant le rôle distinctif des brokers dans les POE : Prévention et gestion des situations à risque. b. Corroboire notre littérature pour les défis et les difficultés rencontrés, notamment les écrits de Berger et al. (2004) et ceux de Stadler et Probst (2012) pour le manque de connaissance des acteurs. c. Enrichit notre littérature, notamment les recherches de Rondinelli et London (2003) en ajoutant l'importance de la sélection d'une ONG critique dans les situations à risque. d. Corroboire notre littérature pour les forces des brokers, notamment les travaux de Williams (2011) avec la composante « interprète/communicateur » de la fonction de connectivité.
C A T A L Y S E U R	<ul style="list-style-type: none"> - Préparer les acteurs en amont à la démarche partenariale - Recherches et expertise sur les POE et les problématiques qu'ils touchent - Sensibiliser les acteurs à la démarche partenariale 	<ul style="list-style-type: none"> - Conflit paradigmatique : des visions du monde antagonistes - Passé conflictuel : peurs et méfiances - Manque d'expérience et de connaissance - Cultures et fonctionnements organisationnels différents : défi de compréhension - Coût du partenariat - Convaincre les organisations de s'engager dans un POE 	<ul style="list-style-type: none"> - Être au clair sur ses motivations : déterminer les attentes, les besoins et les objectifs - Identifier les atouts et les blocages internes - Prendre le temps : préparation du partenariat et compréhension de l'autre secteur et la démarche partenariale - Prendre des risques 	<ul style="list-style-type: none"> - Connaissance des deux secteurs : une double compétence ONG-entreprise - Multiplicité des expériences : expertise et légitimité d'action - Position extérieure : neutralité - Recherches : développement du savoir et des POE 	<ul style="list-style-type: none"> a. Enrichit les travaux de Stadler et Probst (2012) en exposant le rôle distinctif des brokers dans les POE : Préparer les acteurs en amont à la démarche partenariale. b. Corroboire notre littérature, notamment les écrits de Berger et al. (2004) pour les écueils de la précipitation. Enrichit notre littérature en mettant de l'avant le défi rencontré par les brokers : Convaincre les organisations de s'engager dans un POE. c. Corroboire les travaux de Seitani et Crane (2009) et Seitani et al. (2010) pour la centralité d'une préparation des acteurs en amont. Enrichit ces mêmes travaux en soulignant l'importance d'identifier les atouts et les blocages des organisations. d. Corroboire notre littérature, notamment les écrits de Awazu (2004) avec la composante « spécialiste » de la connectivité.

Tableau 13. Synthèse des éléments de la phase 2 : Établissement des directions

	a. Rôles des brokers	b. Défis et difficultés surmontés	c. Facteurs clés de réussite	d. Forces des brokers	Apports à la littérature
O R G A N I S A T E U R	<ul style="list-style-type: none"> - Connecter les partenaires - Assurer un support à l'équipe de gestion du partenariat - Veiller au soutien de la haute direction - Soutien pour la rédaction de l'accord initial, identifier les ressources importantes et meilleures pratiques pour la stratégie de sortie 	<ul style="list-style-type: none"> - Manque d'expérience et de connaissance - Élaboration d'un consensus initial - Cultures et fonctionnements organisationnels différents : défi de compréhension - Confiance et la transparence 	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place une équipe de gestion pour le partenariat - Avoir le soutien de la haute direction - Echanger avec honnêteté et transparence - Rédiger une convention d'entente : clarifier les contributions et s'assurer de la complémentarité des forces 	<ul style="list-style-type: none"> - Connaissance des deux secteurs : une double compétence ONG-entreprise - Multiplicité des expériences : expertise et légitimité d'action - Position extérieure : neutralité 	<ul style="list-style-type: none"> a. Enrichit les travaux de Stadler et Probst (2012) en présentant les rôles distinctifs des brokers dans les POE : Veiller au soutien de la haute direction et Soutien pour la rédaction de l'accord initial. Enrichit en présentant les rôles dans cette phase partenariale : Identifier les ressources importantes et les meilleures pratiques pour la stratégie de sortie. b. Corroboe notre littérature sur les défis et les difficultés rencontrés, notamment les études Gray (1989) et Rondinelli et London (2003) pour la difficulté de l'accord initial. c. Corroboe notre littérature notamment les écrits de Macdonald et Chrisp (2005) pour la nécessité d'une équipe de gestion partenariale. Enrichit notre littérature notamment les travaux de Stadler et Probst (2012) avec l'importance du soutien de la haute direction. d. Corroboe notre littérature sur les forces des brokers, notamment les travaux de Stadler et Probst (2012) pour la procuration de légitimité.
M E D I A T E U R	<ul style="list-style-type: none"> - Médiation entre les différents intérêts - Aider à bâtir une vision partagée, construire les relations et la confiance 	<ul style="list-style-type: none"> - Conflit paradigmatique : des visions du monde antagonistes - Cultures et fonctionnements organisationnels différents : défi de compréhension - Confiance et la transparence - Coût du partenariat - Durabilité de l'entente 	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer d'avoir une démarche partenariale consensuelle et acceptable pour tous - Comprendre les contraintes de l'autre - Instauration des pratiques de dialogue : transparence et honnêteté dans les échanges - Prendre le temps : discuter et négocier - Tester un pilote 	<ul style="list-style-type: none"> - Connaissance des deux secteurs : une double compétence ONG-entreprise - Connaissance des deux « langages » organisationnels 	<ul style="list-style-type: none"> a. Corroboe les travaux de Stadler et Probst (2012) dans les rôles accomplis par les brokers. b. Corroboe notre littérature sur les défis et les difficultés surmontés, notamment les travaux de Bryson et al. (2006) et Huxham et Vangen (2000) pour la nécessité de la confiance. c. Corroboe notre littérature sur l'importance de « prendre le temps », dont les écrits de Berger et al. (2006) et enrichit en faisant ressortir l'utilité de tester des pilotes. d. Corroboe la littérature pour les forces des brokers notamment, les travaux de Bardach (1998) dans leur position de constructeurs de la confiance.
C A T A L O G E S E U R	<ul style="list-style-type: none"> - Préparer les partenaires (ex. formations) - Meilleures pratiques, expérience pour le design d'un POE et outils de gestion des POE 	<ul style="list-style-type: none"> - Manque d'expérience et de connaissance - Cultures et fonctionnements organisationnels différents : défi de compréhension - Durabilité de l'entente 	<ul style="list-style-type: none"> - Utiliser des outils et des méthodologies de gestion de partenariat adaptés et communs 	<ul style="list-style-type: none"> - Multiplicité des expériences : expertise et légitimité d'action - Rapidité d'action - Gestion des connaissances : pratiques et outils élaborés - Recherches : développement du savoir et des POE 	<ul style="list-style-type: none"> a. Enrichit les travaux de Stadler et Probst (2012) en présentant à cette phase partenariale le rôle : Outils de gestion des POE. b. Corroboe notre littérature pour les défis et les difficultés rencontrés, notamment les écrits de Googins et Rochlin (2000) pour la difficulté d'articuler des pratiques intégrées à des systèmes de valeurs opposées. c. Corroboe les travaux Stadler et Probst (2012) pour l'importance d'une culture de travail partagée. d. Corroboe les forces des brokers, dont les travaux de Williams (2011) dans l'élément « entrepreneur » de la fonction de connectivité.

Tableau 14. Synthèse des éléments de la phase 3 : Mise en route

	a. Rôles des brokers	b. Défis et difficultés surmontés	c. Facteurs clés de réussite	d. Forces des brokers	Apports à la littérature
O R G A N I S A T E U R	<p>- Gérer le partenariat</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Manque d'expérience et de connaissance - Gestion et leadership du partenariat (conflits et ressources humaines) 	<ul style="list-style-type: none"> - Maintenir le dialogue 	<ul style="list-style-type: none"> - Connaissance des deux secteurs : une double compétence ONG-entreprise - Multiplicité des expériences : expertise et légitimité d'action - Gestion des connaissances : pratiques et outils élaborés 	<p>a. Enrichit les travaux de Stadler et Probst (2012) en présentant le rôle distinctif des brokers externes dans les POE : Gérer le partenariat.</p> <p>b. Corroboire notre littérature dont les travaux de Googins et Rochlin (2000) et Gray (1989) quant à la nécessité de mandater une personne extérieure spécialisée.</p> <p>c. Enrichit notre littérature dont les travaux de Stadler et Probst (2012) et ceux de Gray (1989) en présentant l'importance de maintenir un dialogue au fil du partenariat.</p> <p>d. Corroboire notre littérature pour les forces des brokers, dont les travaux de Stadler et Probst (2012) et Tennyson (2005) pour les pratiques et les outils élaborés.</p>
M E D I A T E U R	<p>- Prévention et gestion des situations à risque</p> <ul style="list-style-type: none"> - Modérer les discussions initiales et identifier les chevauchements d'intérêts 	<ul style="list-style-type: none"> - Conflit paradigmatique : des visions du monde antagonistes - Cultures et fonctionnements organisationnels différents : défi de compréhension - Gestion et leadership du partenariat (conflits et ressources humaines) - Équilibre et équité entre les partenaires - Gestion externe : médiatisation de l'entente 	<ul style="list-style-type: none"> - Utiliser l'accord initial comme outil de médiation 	<ul style="list-style-type: none"> - Position extérieure : neutralité - Multiplicité des expériences : expertise et légitimité d'action - Expérience dans la résolution de conflit 	<p>a. Corroboire les travaux de Stadler et Probst (2012) dans les rôles accomplis par les brokers.</p> <p>b. Corroboire notre littérature pour les défis et les difficultés rencontrés, notamment les études de Ostrower (2005) et Seitanidi et Crane (2009) pour les écueils d'une asymétrie d'implication et ceux de Berger et al. (2004) et Bryson et al. (2006) pour le danger d'un déséquilibre de pouvoir.</p> <p>c. Enrichit notre littérature, notamment les travaux de Gray (1989) et ceux de Stadler et Probst (2012) en soulignant la recommandation d'utiliser l'accord initial comme outils de médiation.</p> <p>d. Corroboire les travaux de Stadler et Probst (2012) pour l'expérience en résolution de conflit.</p>
C A T A L O G E U R	<ul style="list-style-type: none"> - Apporter de l'expérience pour résoudre les problèmes - Aider à construire les capacités locales - Meilleures pratiques et ajustement des outils de gestion des POE 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion et leadership du partenariat (conflits et ressources humaines) - Manque d'expérience et de connaissance 	<ul style="list-style-type: none"> - Avoir des outils et des méthodologies de gestion adaptés - Actualiser l'entente (objectifs, pratiques, outils, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Multiplicité des expériences : expertise et légitimité d'action - Gestion des connaissances : pratiques et outils élaborés 	<p>a. Enrichit les travaux de Stadler et Probst (2012) en présentant le rôle distinctif des brokers dans les POE : Ajustement des outils de gestion des POE.</p> <p>b. Corroboire notre littérature sur les défis et les difficultés rencontrés, notamment les travaux de Berger et al. (2004) dans les niveaux d'incompréhension.</p> <p>c. Corroboire notre littérature, notamment les écrits de Macdonald et Chrips (2005) sur l'importance d'actualiser la relation.</p> <p>d. Corroboire notre littérature dont les travaux de Stadler et Probst (2012) pour les caractéristiques de createurs et de diffuseurs de savoirs essentiels des brokers..</p>

Tableau 15. Synthèse des éléments de la phase 4 : Révision

	a. Rôles des brokers	b. Défis et difficultés surmontés	c. Facteurs clés de réussite	d. Forces des brokers	Apports à la littérature
O R G A N I S A T E U R	<ul style="list-style-type: none"> - Favoriser l'augmentation des approches 	<ul style="list-style-type: none"> - Conflit paradigmatique et visions du monde antagonistes - Inspirer les organisations à s'engager dans un POE 		<ul style="list-style-type: none"> - Réseaux étendus de contacts : une position privilégiée - Gestion des connaissances : pratiques et outils élaborés - Recherches : développement du savoir et des POE 	<ul style="list-style-type: none"> a. Corrobores les travaux de Stadler et Probst (2012) dans les rôles accomplis par les brokers. b. Corrobores notre littérature pour les défis et difficultés surmontés, notamment les travaux de Wadhvani (2009) pour les visions manichéennes des acteurs. Enrichit notre littérature, notamment les écrits de Stadler et Probst (2012) et Ostrower (2005), en exposant le défi rencontré par les brokers : Inspirer les organisations à s'engager dans un POE. d. Corrobores notre littérature dont les travaux de Stadler et Probst (2012) pour les caractéristiques de créateurs et de diffuseurs de savoirs essentiels des brokers.
M E D I A T E U R	<ul style="list-style-type: none"> - Stimuler les adaptations 	<ul style="list-style-type: none"> - Durabilité de l'entente - Améliorer les degrés d'engagements entre les partenaires et dépasser le stade des pilotes 	<ul style="list-style-type: none"> - Actualiser l'entente : objectifs, pratiques, outils, etc. - Prendre des risques : avoir des engagements dans le temps et intégrés 	<ul style="list-style-type: none"> - Multiplicité des expériences : expertise et légitimité d'action - Gestion des connaissances : pratiques et outils élaborés 	<ul style="list-style-type: none"> a. Corrobores les travaux de Stadler et Probst (2012) dans les rôles accomplis par les brokers. b. Enrichit notre littérature, notamment les écrits de Ostrower (2005) en exposant le défi rencontré par les brokers : Améliorer les degrés d'engagements entre les partenaires. c. Enrichit notre littérature, notamment les travaux de Berger et al. (2004) en présentant le facteur clé de réussite de la « prise de risques ». d. Corrobores notre littérature, notamment les travaux de Stadler et Probst (2012) pour la force de persuasion des brokers qui découle de leur légitimité et statut de spécialiste.
C A T A L Y S E U R	<ul style="list-style-type: none"> - Surveiller et évaluer - Évaluer les performances - Poursuivre les recherches pour l'amélioration 	<ul style="list-style-type: none"> - Manque d'expérience et de connaissance - Mesure du partenariat - Développement des POE (en qualité et en nombre) 	<ul style="list-style-type: none"> - Mener l'évaluation en permanence : ajuster les pratiques et les outils - Se documenter sur l'évolution du milieu des POE 	<ul style="list-style-type: none"> - Des réseaux étendus de contacts : une position privilégiée - Multiplicité des expériences : expertise et légitimité d'action - Gestion des connaissances : pratiques et outils élaborés - Recherches : développement du savoir et des POE 	<ul style="list-style-type: none"> a. Corrobores les travaux de Stadler et Probst (2012) dans les rôles accomplis par les brokers. b. Corrobores les travaux de Stadler et Probst (2012) pour la difficulté des partenaires à réaliser les évaluations. c. Corrobores notre littérature pour l'utilité d'un suivi des progrès, notamment les travaux de Macdonald et Chrips (2005) et Bryson et al. (2006). d. Corrobores notre littérature pour les forces des brokers, notamment les travaux de Awazu (2004) dans l'élément « spécialiste » de la connectivité.

Conclusion

Cette étude exploratoire portait sur les rôles de facilitation joués par les brokers externes dans le cadre des partenariats ONG-entreprises. Avec l'exploration de la littérature, la construction du cadre conceptuel et l'analyse des données de terrain, nous avons pu identifier un nombre important de rôles de facilitation accomplis par les brokers externes dans les partenariats ONG-entreprises. En effet, nos résultats indiquent que les brokers jouent des rôles essentiels en tant qu'organiseurs, médiateurs et catalyseurs d'apprentissage pour faciliter le processus partenarial ONG-entreprise. À travers leurs rôles, les brokers en tant qu'organiseurs soutiennent les partenaires dans les différents aspects logistiques de leur collaboration. En tant que médiateurs, ils façonnent les relations en facilitant la communication et la compréhension entre les partenaires. Finalement, en tant que catalyseurs d'apprentissage, les brokers sont des constructeurs et des diffuseurs de connaissances essentiels pour les POE.

Par ailleurs, il apparaît que le travail de facilitation des brokers est particulièrement important dans le cadre des relations où les acteurs n'ont pas d'expérience passée, les connaissances nécessaires ou les ressources suffisantes.

Nos résultats indiquent également que les brokers externes possèdent des forces et des caractéristiques uniques (réseaux étendus de contacts, multiplicité d'expériences, processus spécialisés, etc.) leur permettant d'offrir aux partenaires une aide considérable et d'être de réels facilitateurs quant aux démarches de rapprochements entre ces deux secteurs. De surcroît, cette étude a permis de mettre en évidence les défis et les difficultés pouvant être rencontrés par les partenaires à chacune des étapes de collaboration et de mettre ainsi en exergue les rôles, les forces et les caractéristiques des brokers, ainsi que les facteurs clés de réussite qui permettent de les dépasser.

Contributions théoriques

Comme fondement théorique de notre recherche, nous nous sommes basés sur le processus collaboratif intersectoriel de Gray (1989) ainsi que sur le cadre conceptuel

élaboré par Stadler et Probst (2012) des rôles de facilitation joués par les brokers externes dans les partenariats public-privé. Le cadre conceptuel de Stadler et Probst (2012) a été confronté au contexte partenarial ONG-entreprises pour guider l'analyse des informations recueillies sur le terrain et ainsi examiner les convergences et les divergences des rôles. Ainsi, notre étude a permis de faire ressortir l'ensemble des rôles joués par les brokers externes aux différentes étapes d'un partenariat ONG-entreprise et de souligner ceux qui sont spécifiques à ce contexte. Les brokers externes sont peu présents jusqu'à maintenant dans les intérêts de recherche et dans la littérature sur les collaborations intersectorielles et une rare attention a donc été portée à la façon dont ils facilitent ces collaborations. Notre étude permet ainsi d'enrichir les connaissances avec la présentation détaillée de leur travail de facilitation dans le contexte des POE. Dans ce sens, nos résultats permettent d'apporter des enrichissements à la littérature portant sur les collaborations intersectorielles et des contributions à celle portant sur les partenariats ONG-entreprises et sur ses facilitateurs reconnus.

Par ailleurs, nous avons pu faire ressortir en lien avec le travail de facilitation des brokers les enjeux et les difficultés rencontrés et surmontés à chacune des étapes de collaboration ainsi que les facteurs clés de réussites. Des dimensions encore non abordées dans la littérature actuelle et qui sont non-seulement des éléments indispensables de ces partenariats, mais qui permettent également d'élargir le savoir dans ce domaine.

Contributions pratiques

Notre étude apporte également des contributions pratiques pour les entreprises et les ONG engagées ou souhaitant s'engager dans une démarche collaborative avec l'autre secteur. En effet, les organisations désirant se lancer dans un partenariat peuvent utiliser cette étude afin de se faire une idée de ce que représente réellement une entente et de se préparer concrètement aux différentes étapes. De fait, les organisations peuvent identifier avec précision la phase dans laquelle elles se trouvent et s'informer des défis et difficultés potentiels, des rôles essentiels à accomplir ainsi que des facteurs clés de

réussite. Dans ce sens, les tableaux de synthèse peuvent être utilisés comme outil de diagnostique et d'orientation par les partenaires.

Tout d'abord, comme outil de diagnostique, les tableaux peuvent permettre aux partenaires d'identifier un défi ou une difficulté qu'ils rencontrent, un rôle qu'ils ne parviennent pas à accomplir ou un facteur clé de réussite qu'ils ne parviennent pas à réaliser. De plus, ils peuvent par ce moyen reconnaître les rôles et les forces des brokers dont ils pourraient bénéficier. Ainsi, cet outil peut encourager des organisations à faire appel au savoir-faire spécifique des brokers.

D'autre part, les partenaires peuvent utiliser ces tableaux comme un guide afin de prévoir de façon plus optimale les étapes à venir. Ils peuvent identifier les rôles importants et les facteurs clés propres à chaque étape afin de les mettre en place au sein de leur structure partenariale. Ils peuvent ainsi suivre pas à pas l'évolution de leur relation et rester sensibles aux dimensions qu'implique une entente.

À cette intention, les tableaux peuvent participer à l'amélioration des pratiques partenariales et à celle des résultats et de la durabilité des collaborations. Par ailleurs, cette étude peut favoriser le développement des bonnes pratiques partenariales, inspirer des organisations et pousser à la professionnalisation les acteurs concernés.

Limites de la recherche

Nous pouvons cependant souligner certaines limites à notre étude.

Tout d'abord, nous devons noter une différence entre l'échantillon étudié dans les travaux dont résultent notre cadre conceptuel et celui de notre étude. En effet, dans le cadre des PPP les organisations brokers analysées revêtent plusieurs formes légales : agences fédérales, organisations internationales, organisations non gouvernementales, etc. Ces organisations sont de plus grande taille, elles possèdent des moyens d'action plus importants et travaillent sur des problématiques publiques plus larges [échelle internationale]. En revanche, nous avons sélectionné pour notre étude des cabinets privés spécialisés dans les POE : ils sont de plus petite taille et travaillent sur des partenariats à l'échelle nationale et parfois internationale. Dans la limite de l'exercice

que représente un mémoire, nous avons fait le choix de concentrer notre recherche de terrain sur une population spécialisée et plus à même d'avoir développé l'expertise et les pratiques nécessaires au travail de facilitation partenariale. En effet, ce choix nous a semblé stratégique (pour avoir accès à une information pointue), bien qu'il diminue la diversité des profils des acteurs de la facilitation. Ainsi, si nous avions élargi l'échantillon, les réponses auraient pu être plus variées et apporter d'autres éléments pour enrichir la littérature.

Le nombre d'entrevues que nous avons effectué peut aussi être considéré comme une limite, en ce sens où un plus large échantillon aurait pu nous fournir une plus grande variété de répondants et de réponses. En effet, un échantillon plus important et plus hétérogène aurait pu mener à une plus grande variété d'informations et apporter des réponses plus complètes. Soulignons également que la fiabilité des sources (la subjectivité des informations) peut, dans ce cas-ci, être une limite puisque notre analyse se base essentiellement sur les perceptions individuelles que les brokers ont de leur propre travail, bien que nous ayons tenté de les confronter aux avis des responsables de partenariats en ONG et en entreprise. Une vision interne au partenariat représente ici un avantage (réalité du terrain), autant qu'un inconvénient (subjectivité du témoignage).

Recherches futures

L'étude que nous avons réalisée est très générale (pas de comparaison des formes de partenariat ni de leurs différentes complexités, des thématiques recouvertes, etc.). C'est une étude exploratoire qui n'est donc pas exhaustive ; il faudrait confronter ces données à des études de cas afin d'en vérifier la véracité sur plusieurs terrains de collaboration. D'autre part, il serait pertinent d'englober un plus grand nombre de participants (et une diversité de leurs profils) pour obtenir une plus grande diversité d'opinions et de points de vue.

Par ailleurs, une étude menée sur les rôles accomplis par les brokers internes (donc responsables de partenariat) au sein des organisations partenaires, pour les comparer aux rôles des brokers externes serait intéressante dans la mesure où les collaborations sont de plus en plus intégrées au sein des organisations.

De plus, une étude comparative (étude de cas) entre un partenariat sans brokers et un partenariat avec serait également intéressante dans la mesure où elle nous donnerait une piste supplémentaire dans notre amorce de recherche sur les facteurs favorisant l'efficacité d'un partenariat.

De plus amples recherches nous sembleraient tout aussi intéressantes et édifiantes sur le réel impact du travail de l'intervention des brokers sur les résultats du partenariat (pour les ONG, les entreprises et les autres bénéficiaires) et pour analyser à quel point et de quelles façons les brokers parviennent concrètement à changer les pratiques et les mentalités qu'ils rencontrent au cours de leurs missions.

Annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien « brokers »

	Introduction
Durée prévue	5 minutes

Remerciements : Tout d'abord, nous tenons à vous remercier pour le temps que vous nous accordez. Votre participation est importante pour la réussite de notre projet et nous vous sommes reconnaissants de votre présence.

Présentation et objectifs du projet de recherche : Cette étude porte sur les rôles de facilitation joués par les intermédiaires professionnels dans le cadre des partenariats ONG-entreprises. Elle est réalisée dans le cadre d'un mémoire de maîtrise à HEC Montréal sous la direction de M. Luciano Barin Cruz, chercheur et professeur agrégé du département de management. L'objectif de l'entrevue sera d'explorer en détail les rôles et les missions accomplies par les intermédiaires professionnels pour faciliter les relations entre les ONG et les entreprises tout au long du processus partenarial.

Instructions : L'entrevue durera entre une heure et une heure et demie. Afin d'explorer votre travail de facilitation, l'entrevue sera composée de trois blocs principaux divisés en différentes sections :

- Le premier bloc sera dédié à la présentation de votre profession et du cabinet (les services et la clientèle).
- Le deuxième bloc permettra d'explorer en détail le travail de facilitation que vous accomplissez pour les partenariats ONG-entreprises (rôles, outils et fondamentaux).
- Finalement, le dernier bloc permettra d'approfondir vos propos à travers des exemples.
- Autorisation d'enregistrement de la rencontre et signature du formulaire de confidentialité.
- Avez-vous des questions avant de commencer l'entrevue ?

Bloc I.	Présentations
Durée prévue	10 minutes

Présentation de la personne rencontrée :

- Pourriez-vous me parler de votre parcours professionnel pour arriver à ce poste ?

Cabinet conseil et la clientèle :

- Pourriez-vous me dire ce qui vous a incité à fonder le cabinet X ? Ou pourquoi le cabinet X a vu le jour ?
- Quels sont les services offerts par votre cabinet ?
- Quel est le portrait de votre clientèle ?
- Quelles sont les raisons qui poussent vos clients à faire appel à vous ?
- Quels sont les services (ou les mandats de consultation) qui vous sont le plus demandés par vos clients entreprises ? ONG ?

Bloc II.	Rôles professionnels
Durée prévue	40 minutes

Rôles et missions

- Dans le cadre d'un mandat de facilitation d'un partenariat, pouvez-vous me décrire en détail et chronologiquement les rôles (les tâches, les missions, les actions, les pratiques) que vous accomplissez ?
 - Avant le partenariat (ou phase de définition) ?
 - Lors de la mise en place (ou phase de préparation) ?
 - Lors de la mise en route (ou phase de conduite) ?
 - Lors de la révision (ou phase de sortie) ?

Notes chercheur : Souligner la **distinction ONG/entreprise** quand nécessaire. Veiller à positionner les rôles dans la **chronologie** du processus partenarial. Rappeler à l'informateur de bien décrire en **détail** les rôles accomplis. Relancer pour approfondir, ex : Quelles sont les **actions nécessaires** de cette étape ? Concrètement que faites-vous quand [...] ? Comment vous-y prenez-vous pour [...] ?

- Travaillez-vous toujours sur l'ensemble des étapes d'un partenariat ?
- Est-ce qu'il y a une étape qui vous demande plus de travail ou d'implication ? Laquelle ? Pourquoi ?
- Est-ce qu'il y a une étape pour laquelle vous êtes plus souvent sollicité ? Laquelle ? Pourquoi selon vous ?
- Et inversement, une phase pour laquelle vous êtes moins sollicité ? Laquelle ? Pourquoi selon vous ?

Outils et méthodologies

- Quels sont les outils et les méthodologies que vous utilisez pour faciliter un partenariat ?
 - Lors de la phase de définition (avant le partenariat) ?
 - Lors de la mise en place (ou phase de préparation) ?
 - Lors de la mise en route (ou phase de conduite) ?
 - Lors de la révision (ou phase de sortie) ?
- Comment mettez-vous au point vos outils et vos méthodologies ? D'où viennent-ils/-elles ?

Notes chercheur : Quelles sont les **sources d'inspiration** ? Est-ce que la littérature de gestion est utilisée pour élaborer les outils ? Comment sont-ils adaptés aux différents partenariats ?

Le processus partenarial : nécessités et difficultés

- Selon vous, y a-t-il un stade du partenariat qui est plus décisif (déterminant) qu'un autre ? Si oui, lequel ? Pourquoi ?
- Selon vous, quels sont les éléments nécessaires à la réussite d'un POE ?
 - Lors de la phase de définition (avant le partenariat) ?
 - Lors de la mise en place (ou phase de préparation) ?
 - Lors de la mise en route (ou phase de conduite) ?
 - Lors de la révision (ou phase de sortie) ?
- Quels sont les défis et les difficultés qui peuvent survenir (ou, que vous rencontrez) à chacune des étapes d'un partenariat ? (Par étape).

- Comment les évitez-vous ?
- Selon vous, les POE devraient-ils toujours être facilités par un intermédiaire professionnel ? Types de partenariats ? Contextes ? Pourquoi ?

Bloc III.	Exemples ou Illustrations
Durée prévue	30 minutes

- Pouvez-vous me décrire un exemple type de mandat de consultation que vous réalisez pour une entreprise ? Pour une ONG ?
- Pouvez-vous me présenter un exemple de partenariat sur lequel vous avez travaillé qui a été une réussite ?
- À contrario, pouvez-vous me présenter un exemple de partenariat sur lequel vous avez travaillé qui a été un échec ?

Notes chercheur: Détail des rôles. Veiller à la **chronologie** (phases partenariales). Faire ressortir les éléments **essentiels** et les **défis et difficultés** surmontés. Raisons de la réussite ou de l'échec. Questions pour **approfondir** et guider :

- Quels ont été vos rôles ? Vos missions ?
- Quels outils ou méthodologies avez-vous utilisés pour [...] ?
- Quelles difficultés avez-vous rencontrées ? Qu'avez-vous fait ?
- Selon vous, pourquoi le partenariat a-t-il été réussi ?
- C'est quoi un partenariat réussi ?
- Selon vous, pourquoi le partenariat a-t-il été un échec ?
- C'est quoi un échec de partenariat ?

	Conclusion
Durée prévue	5 minutes

- Selon vous, quelles sont vos valeurs ajoutées pour ces partenariats ?
- Si vous pouviez donner une recommandation aux partenaires qui entament un partenariat, quelle serait-elle ?
- Je n'ai pas d'autres questions, est-ce qu'il y a autre chose dont nous n'avons pas discuté, que vous jugez important et que vous aimeriez aborder ? Ou un sujet sur lequel vous aimeriez revenir ?
- Auriez-vous des contacts à me suggérer pour continuer cette étude ?

Annexe 2 : Guide d'entretien « responsable de partenariat »

	Introduction
Durée prévue	5 minutes

Remerciements : Tout d'abord, nous tenons à vous remercier pour le temps que vous nous accordez. Votre participation est importante pour la réussite de notre projet et nous vous sommes reconnaissants de votre présence.

Présentation et objectifs du projet de recherche : Cette étude porte sur les rôles de facilitation joués par les intermédiaires professionnels dans le cadre des partenariats ONG-entreprises. Elle est réalisée dans le cadre d'un mémoire de maîtrise à HEC Montréal sous la direction de M. Luciano Barin Cruz, chercheur et professeur agrégé du département de management. L'objectif de l'entrevue sera d'explorer en détail les rôles et les missions accomplies par les intermédiaires professionnels pour faciliter les relations entre les ONG et les entreprises tout au long du processus partenarial.

Instructions : L'entrevue durera entre une heure et une heure et demie. Afin d'explorer le travail de facilitation des intermédiaires professionnels – **Présenter et définir** les différents termes pouvant être utilisés pour désigner ces derniers : brokers, conseillers, experts, consultants, facilitateurs – l'entrevue sera composée de trois blocs principaux divisés en différentes sections :

- Le premier bloc servira à vous présenter et mettre en contexte l'entrevue.
- Le deuxième bloc permettra d'explorer en détail le travail de facilitation accompli par les brokers tout au long des étapes d'un POE (rôles, outils et fondamentaux) et de recueillir vos impressions sur leur travail et votre expérience.
- Finalement, le dernier bloc permettra d'approfondir vos propos à travers des exemples.

- Autorisation d'enregistrement de la rencontre et signature du formulaire de confidentialité.
- Avez-vous des questions avant de commencer l'entrevue ?

Bloc I.	Présentations
Durée prévue	10 minutes

Présentation de la personne rencontrée :

- Pourriez-vous me parler de votre parcours professionnel pour arriver à ce poste ?

Mise en contexte :

- Avez-vous déjà participé à une (des) formation(s) professionnelle(s) offerte(s) par un cabinet spécialisé ? Quelle(s) formation(s) avez-vous suivie ? Pourquoi ? Quel cabinet avez-vous choisi ? Pourquoi ce cabinet en particulier ?
- Avez-vous déjà travaillé dans un partenariat ayant été facilité (soutenu) par des intermédiaires professionnels ?
- Pouvez-vous me présenter rapidement ce partenariat ?
- Pour quelles raisons avez-vous (ou votre partenaire) fait appel à leurs services ? Quels étaient les besoins (les attentes, missions demandées) ?

Bloc II.	Rôles professionnels des brokers
Durée prévue	45 minutes

Rôles et missions des brokers

- Pourriez-vous me décrire en détail et chronologiquement les rôles (les tâches, les missions, les actions, les pratiques) accomplis par les brokers ?
 - Avant le partenariat (ou phase de définition) ?
 - Lors de la mise en place (ou phase de préparation) ?
 - Lors de la mise en route (ou phase de conduite) ?
 - Lors de la révision (ou phase de sortie) ?

Notes chercheur : Veiller à positionner les rôles dans la **chronologie** du processus partenarial. Rappeler à l'informateur de bien décrire en **détail** les rôles accomplis. Relancer pour approfondir, ex : Quelles ont été les **actions nécessaires** accomplies à cette étape ? Concrètement qu'ont fait les brokers quand [...] ? Comment s'y prennent les brokers pour [...] ?

- Les intermédiaires professionnels ont-ils travaillé sur l'ensemble des étapes du partenariat ?
- Y a-t-il eu une étape pour laquelle vous aviez besoin de plus d'aide venant des brokers (ou pour laquelle vous les avez plus sollicités) ? Laquelle ? Pourquoi ?
- Et inversement, une phase pour laquelle ils ont été moins sollicités ? Laquelle ? Pourquoi ?
- Y a-t-il eu une étape demandant plus de travail ou d'implication aux brokers ? Laquelle ? Pourquoi ?

Outils et méthodologies

- Quels sont les outils et les méthodologies dont vous disposez pour la mise en place, la conduite et la révision d'un partenariat ?
- Quels sont les outils et les méthodologies qui ont été utilisés par les brokers pour faciliter le partenariat ?
 - Lors de la phase de définition (avant le partenariat) ?
 - Lors de la mise en place (ou phase de préparation) ?
 - Lors de la mise en route (ou phase de conduite) ?
 - Lors de la révision (ou phase de sortie) ?
- Quels outils et méthodologies avez-vous acquis à travers le processus ? Pourquoi ? (Par étape).
- Comment vous ont-ils été transmis ?
- Comment avez-vous appris à les utiliser ? (Formations, guides, etc.).
- Ont-ils été co-construits ? Lesquels ? Comment ?

Le processus partenarial : nécessités et difficultés

- Selon vous, quels sont les éléments nécessaires à la réussite d'un POE ?
- Les brokers vous ont-ils soutenu pour les mettre en place (les atteindre) ? Comment ?
 - Lors de la phase de définition (avant le partenariat) ?
 - Lors de la mise en place (ou phase de préparation) ?
 - Lors de la mise en route (ou phase de conduite) ?
 - Lors de la révision (ou phase de sortie) ?

- Quels sont les défis et les difficultés que vous avez rencontrés à chacune des étapes du partenariat ?
- Comment les brokers vous ont-ils aidés à les surmonter ? À travers quels rôles ? (Par étape).

Importance des brokers :

- Selon vous, quelle est la valeur ajoutée des brokers pour les partenariats ONG-entreprises ?
- L'aide des brokers a-t-elle plus d'importance (influence, impact) dans certaines étapes partenariales ? Si oui, laquelle, lesquelles ? Pourquoi selon vous ?
- Selon vous, les partenariats ont-ils toujours besoin de l'aide des brokers ? Pour quels types de partenariats ? Dans quels contextes ? Pourquoi ?
- Selon vous, pour quelle(s) raison(s) une ONG/entreprise doit-elle (peut-elle) faire appel aux services de spécialistes ?

Bloc III.	Exemples ou Illustrations
Durée prévue	20 minutes

- Pouvez-vous me présenter un partenariat que vous avez réalisé avec une ONG/entreprise qui a été facilité par des brokers ?
- Pouvez-vous me décrire un partenariat sur lequel vous avez travaillé qui a été une réussite selon vous ?
- À contrario, pourriez-vous me présenter un exemple de partenariat sur lequel vous avez travaillé qui a été un échec ?

Notes chercheur : Questions pour **approfondir et guider l'exemple**

- A-t-il été **facilité** par des brokers ? Pourquoi ? Comment ?
- Quels ont été les **rôles** ou les missions accomplies par les brokers ?
- Quels **outils** ou méthodologies avez-vous utilisés pour [...] ?
- Quelles **difficultés** avez-vous rencontrées ? Quelles ont été les actions des brokers ?
- Selon vous, pourquoi le partenariat a-t-il été réussi ?
- C'est quoi un partenariat réussi ?
- Selon vous, pourquoi le partenariat a-t-il été un échec ?
- C'est quoi un échec de partenariat ?

	Conclusion
Durée prévue	5 minutes

- Si vous pouviez donner une recommandation aux partenaires qui entament un partenariat, quelle serait-elle ?
- Je n'ai pas d'autres questions, est-ce qu'il y a autre chose dont nous n'avons pas discuté, que vous jugez important et que vous aimeriez aborder ? Ou un sujet sur lequel vous aimeriez revenir ?
- Auriez-vous des contacts à me suggérer pour continuer cette étude ?

Annexe 3 : Exemple d'email de sollicitation d'entrevue

Madame, Monsieur,

Actuellement étudiante à la Msc. en Gestion et Innovations sociales à HEC Montréal, je m'intéresse dans le cadre de mon mémoire aux partenariats ONG/entreprises. Mené sous la direction de M. Luciano Barin Cruz, chercheur et professeur agrégé du département de management, ce projet de recherche sera approuvé et soutenu par le Comité d'éthique de la recherche (CER) de HEC Montréal.

Dans le cadre de cette étude, j'aimerais explorer les rôles et l'influence des intermédiaires professionnels des partenariats ONG/entreprises dans la mise en place, la conduite et la réussite de ces ententes.

Les missions de votre cabinet conseil X en matière de partenariats ONG/entreprises correspondent parfaitement à la vision dans laquelle s'inscrivent mes recherches. Ainsi, j'aimerais me rapprocher de la réalité de terrain et comprendre la dynamique professionnelle et l'influence de vos missions sur ces partenariats. Plus spécifiquement, il me faut à ce stade de mes recherches analyser comment et pourquoi les intermédiaires réalisent le travail de facilitation, à travers les rôles qu'ils adoptent tout au long du cycle de vie d'un partenariat.

Je viendrai à Paris avec plaisir si vous acceptiez de m'accorder une interview à la date de votre convenance afin de profiter de votre expérience et de votre analyse.

En espérant que vous aurez la possibilité de m'aider dans ce projet,

Je vous prie d'agréer, Madame, Monsieur, l'expression de mes respectueuses salutations,

Marine Savarit

Étudiante à la Msc. Gestion et Innovations sociales HEC Montréal.

Bibliographie

- Austin, James E. (2000). « Strategic Collaboration Between Nonprofits and Businesses », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 29, no 1, p. 69-97.
- Austin, James E. et Maria May Seitanidi (2012). « Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses : Part I. Value Creation Spectrum and Collaboration Stages », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 41, no 5, p. 726-758.
- Awazu, Yukika (2004). « Informal network players, knowledge integration, and competitive advantage », *Journal of Knowledge Management*, vol. 8, p. 62-70.
- Bardach, Eugene (1998). *Getting agencies to work together. The practice and theory of managerial craftsmanship*, Washington, Bookings Institution Press.
- Blais, Mireille ; Martineau, Stéphane (2006). « L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à des données brutes », *Recherches Qualitatives* vol. 26, no 2, p. 1-18.
- Be-Linked (2010). « Entreprises et ONG de solidarité internationale : Quels partenariats pour quels objectifs ? », *Rapport pour Coordination SUD et MEDEF*, p. 52.
- Berger, Ida, Peggy H. Cunningham et Minette E. Drumwright (2004). « Social Alliances : Company/Nonprofit Collaboration », *California Management Review*, vol. 47, p. 58-90.
- Binninger, Anne Sophie et Isabelle Robert (2007). « ONG-entreprise : les liaisons dangereuses », *L'Expansion Management Review*, vol. 127, p. 16-25.
- Bryson, John M., Barbara C. Crosby et Melissa Middleton Stone (2006). « The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations : Propositions from Literature », *Public Administration Review*, vol. 66, p. 44-55.
- Burchell, Jon et Joanne Cook (2013). « Sleeping with the enemy? Strategic transformations in business–NGO relationships through stakeholder dialogue », *Journal of business ethics*, vol. 113, no 3, p. 505-518.
- Burgos, Sigfrido (2012). « Corporations and social responsibility: NGOs in the ascendancy », *Journal of Business Strategy*, vol. 34, no 1, p. 21-29.
- Burt, Ronald S. (1992). « Structural holes : The social structure of competition »,

Harvard university press.

- Campenhoudt, Luc Van; Quivy, Raymond (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales*, 4^e éd., Paris, Dunod, 262 p.
- Caroll, Archie B. (1991). « The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders », *Business Horizons* vol. 34, p. 39-48.
- Dahan, Nicolas M., Jonathan P. Doh, Jennifer Oetzel et Michael Yaziji (2010). « Corporate-NGO Collaboration: Co-creating New Business Models for Developing Markets », *Long Range Planning*, vol. 43, no 2-3, p. 326-342.
- Davenport, Thomas H., Laurence Prusak et James H. Wilson (2003). « Who's bringing you hot ideas (and how are you responding)? », *Harvard Business Review* vol. 81, p. 58-65.
- Galaskiewicz, Joseph et Michelle Sinclair Colman (2006). « Collaboration between Corporations and Nonprofit Organizations », *A research handbook*, p. 180-204.
- Googins, Bradley K., Philip Mirvis et Steven Rochlin (2007). *Beyond good company: Next generation corporate citizenship*, Macmillan.
- Googins, Bradley K. et Steven A. Rochlin (2000). « Creating The Partnership Society : Understanding the Rhetoric and Reality of Cross-Sectoral Partnerships », *Business and Society Review*, vol. 105:1, p. 127-144.
- Gray, Barbara (1989). *Collaborating: finding common ground for multiparty problems*, San Francisco: Jossey-Bass, 358 p.
- Gray, Barbara et Donna J. Wood (1991). « Collaborative Alliances : Moving From Practice to Theory », *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 27, p. 3-22.
- Hardy, Cynthia (1994). « Underorganized interorganizational domains: The case of refugee systems », *Journal of Applied Behavioral Science* vol. 30.3 p. 278-296.
- Huxham, Chris (2003). « Theorizing collaboration practice », *Public management review* vol. 5.3 p. 401-423.
- Huxham, Chris et Siv Vangen (2000). « Ambiguity, complexity and dynamics in the membership of collaboration », *Human Relations*, vol. 53, p. 771-806.
- Jamali, Dima et Tamar Keshishian (2009). « Uneasy alliances: Lessons learned from partnerships between businesses and NGOs in the context of CSR », *Journal of*

business Ethics, vol. 84, no 2, p. 277-295.

Kania, John et Mark Kramer (2011). « Collective impact », p. 36-41.

Kolk, Ans, Rob van Tulder et Esther Kostwinder (2008). « Business and partnerships for development », *European Management Journal*, vol. 26, no 4, p. 262-273.

Korhonen, Jouni (2002). « The Dominant Economics Paradigm and Corporate Social Responsibility », *Corporate Social - Responsibility and Environmental Management*, vol. 9, p. 67-80.

Laasonen, Salla, Martin Fougère et Arno Kourula (2012). « Dominant Articulations in Academic Business and Society Discourse on NGO-Business Relations: a critical assessment », *Journal of Business Ethics*, vol. 109, p. 521-545.

Lafarge (2011). *10 ans : Le partenariat en 10 points clés*. Récupéré le 12 avril 2015 de http://www.lafarge.fr/06232011-press-wwf_lafarge_brochure-fr.pdf

LaFrance, Julie et Martin Lehmann (2005). « Corporate awakening-why (some) corporations embrace public-private partnership », *Business, Strategy and the Environment*, vol. 14, p. 216-229.

Lenssen, Gilbert, Arno Kourula et Minna Halme (2008). « Types of corporate responsibility and engagement with NGOs: an exploration of business and societal outcomes », *Corporate Governance: The international journal of business in society*, vol. 8, no 4, p. 557-570.

Long, Janet C., Frances C. Cunningham et Jeffrey Braithwaite (2013). « Bridges, brokers and boundary spanners in collaborative networks : a systematic review », *BMC Health Services Research* vol. 13.

Macdonald, Stuart et Tom Chrisp (2005). « Acknowledging the Purpose of Partnership », *Journal of Business Ethics*, vol. 59, no 4, p. 307-317.

MEDEF, RAMEAU (2014). *Guide "Construire ensemble"*, MEDEF. Récupéré le 3 avril 2014 de <http://construireensemble.medef.fr/#page/1/mode/2up>

Miller, Gale; Dingwall, Robert; Murphy, Elizabeth (2004). « Using qualitative data and analysis », dans D. Silverman (dir.), *Qualitative Research : Theory, Method and Practice*, Londres, SAGE publications, p. 378.

Novethic (2006). *Panorama des relations ONG/Entreprises : Quelles évolutions pour quelles influences ?*, Novethic, Paris. 1-82 p. Récupéré de 16 Juin 2015,

http://www.novethic.fr/fileadmin/user_upload/tx_ausynovethicetudes/pdf_comp_lets/Novethic%20Etude%20ORSE%20Panorama%20des%20relations%20ONG%20entreprises%20juin%202006.pdf

O’Riain, Sean (2000). « States and Markets in an Era of Globalization », *Annual review of sociology* p. 187-213.

ORSE (2012). *Guide Partenariats ONG-entreprises*, Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises. Récupéré le 02 juin 2015 de http://www.orse.org/guide_pratique_sur_les_partenariats_ongentreprises-52-60.html

Ostrower, Francie (2005). « The Reality Underneath the Buzz of Partnerships : The potential and pitfalls partnering », *Stanford Social Innovation Review*, vol. 3, p. 34-41.

Pedersen, Rahbek G. et Janni T. Pedersen (2013). « The Rise of Business-NGO Partnerships », *The Journal of Corporate Citizenship*, vol. 50, p. 6-19.

Picciotto, Robert (2009). « The logic of partnership », *Evaluation and Development: The Partnership Dimension* vol. 6, p. 59.

Porter, Michael et Mark Kramer (2006). « Strategy and Society, The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility », *Harvard Business Review* vol. 85, no 12.

Rondinelli, Dennis A. et Ted London (2003). « How Corporations and Environmental Groups Cooperate : Assessing Cross-Sector Alliances and Collaborations », *Academy of Management*, vol. 17, p. 61-76.

Sagawa, Shirley et Eli Segal (2000). *Common interest, common good: Creating value through business and social sector partnerships*, Harvard Business Press.

Seitanidi, Maria M. et Andrew Crane (2009). « Implementing CSR Through Partnerships : Understanding the Selection, Design and Institutionalisation of Nonprofit-Business Partnerships », *Journal of Business Ethics*, vol. 85, p. 413-429.

Seitanidi, Maria M., Dimitrios N. Koufopoulos et Paul Palmer (2010). « Partnership Formation for Change : Indicators for Transformative Potential in Cross Sector Social Partnerships », *Journal of Business Ethics*, vol. 94, no S1, p. 139-161.

Selsky, John. W. et Barbara. Parker (2005). « Cross-Sector Partnerships to Address

- Social Issues: Challenges to Theory and Practice », *Journal of Management*, vol. 31, no 6, p. 849-873.
- Stadtler, Lea et Gilbert Probst (2012). « How broker organizations can facilitate public-private partnerships for development », *European Management Journal*, vol. 30, no 1, p. 32-46.
- Tennyson, Ros (2005). *The Brokering guidebook: Navigating effective sustainable development partnerships*, International Business Leaders Forum.
- Vurro, Clodia, M. Tina Dacin et Francesco Perrini (2011). « Institutional Antecedents of Partnering for Social Change: How Institutional Logics Shape Cross-Sector Social Partnerships », *Journal of Business Ethics*, vol. 94, no S1, p. 39-53.
- Waddock, Sandra A. (1988). « Building successful social partnerships », *MIT Sloan Management Review* vol. 29.4 p. 17.
- Waddock, Sandra A. (1989). « Understanding Social Partnerships. An Evolutionary Model of Partnership Organisations », *Administration & Society*, vol. 21, no 1, p. 78-100.
- Wadham, Helen (2009). « Talking across Boundaries : Business and NGO Perspectives on CSR, Sustainable Development and Partnerships », *The Journal of Corporate Citizenship*, vol. 34, p. 57-68.
- Webb, Adrian (1991). « Coordination : a problem in public sector management », *Policy & Politics* vol. 19.4, p. 229-242.
- Williams, Paul (2011). « The life and times of the boundary spanner », *Journal of Integrated Care*, vol. 19, no 3, p. 26-33.
- Williams, Paul (2013). « We are all boundary spanners now? », *International Journal of Public Sector Management*, vol. 26, no 1, p. 17-32.
- World Economic Forum (2005). *Annual Report 2005 World Economic Forum*. Récupéré le 12 mai 2015 de <http://www.weforum.org/pdf/AnnualReport/2006/default.htm>
- Wymer, Walter W. et Sridhar Samu (2003). « Dimensions of Business and Nonprofit Collaborative Relationships », *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, vol. 11, p. 3-22.
- Yaziji, Michael et Jonathan Doh (2009). *NGOs and corporations: Conflict and collaboration*, Cambridge University Press.

Yin, Robert K. (2009). *Case study research : design and methods*, vol. 4, Thousand Oaks, SAGE, 219 p.

