

Louvain School of Management

Pression et partenariat : le pouvoir des ONG environnementales sur les entreprises

Mémoire recherche réalisé par
Sarah Bamba

en vue de l'obtention du titre de
Master en ingénieur de gestion, à finalité spécialisée

Promoteur
Thierry Bréchet

Année académique 2016-2017

Avant-propos

J'adresse mes remerciements aux personnes avec qui j'ai pu échanger, qui m'ont épaulé et soutenu dans la réalisation de ce mémoire.

En premier lieu, je remercie mon promoteur, Thierry Bréchet qui a accepté d'encadrer ce mémoire et m'a aidé à trouver des solutions pour avancer dans mon travail.

Je remercie également Sébastien Snoeck et Céline Donis pour m'avoir accordé leur temps et donné leur point de vue sur ma problématique.

Je souhaite particulièrement remercier ma famille, mes amis et Arthur pour leur relecture, leurs conseils, leur esprit critique et leur soutien moral.

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE	1
ENONCE DU PROBLEME	1
BUT DE LA RECHERCHE	2
MOTIVATIONS DE LA RECHERCHE	2
<i>Motivations managériales.....</i>	<i>2</i>
<i>Motivations scientifiques</i>	<i>2</i>
<i>Motivations sociétales et éthiques</i>	<i>3</i>
APPROCHE	3
PARTIE I : REVUE DE LITTERATURE.....	5
CHAPITRE 1. LA PROBLEMATIQUE ENVIRONNEMENTALE : ENTRE HARDIN ET OSTROM.....	5
<i>Section 1. La tragédie des Communs.....</i>	<i>6</i>
<i>Section 2. Ostrom : Un autre regard sur la tragédie</i>	<i>7</i>
CHAPITRE 2. QUATRE ACTEURS-CLE ET LEUR ROLE DANS LA PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT	8
<i>Section 1. L'Etat et la gouvernance environnementale</i>	<i>8</i>
1.1. Les forces.....	9
1.2. Les limites.....	10
<i>Section 2. L'individu et la prise de conscience environnementale.....</i>	<i>12</i>
2.1. Les forces.....	12
2.2. Les limites.....	14
<i>Section 3. L'entreprise et sa responsabilité sociétale (RSE).....</i>	<i>15</i>
3.1. Les forces.....	16
3.2. Les limites.....	18
<i>Section 4. Les ONG environnementales et la protection de l'environnement.....</i>	<i>18</i>
4.1. Classification des ONG.....	20
4.2. Les limites.....	22
CHAPITRE 3. LA STRATEGIE DES ONG ENVERS LES ENTREPRISES.....	23
<i>Section 1. Historique de la relation ONG-entreprise.....</i>	<i>24</i>
1.1. Du conflit au consensus	24
1.2. Deux effets potentiels	25
<i>Section 2. Typologie de la stratégie des ONG envers les entreprises</i>	<i>26</i>
2.1. Les ONG en tant qu'alliés.....	27
2.2. Les ONG en tant qu'adversaires	30
<i>Section 3. Le partenariat : motivations et limites.....</i>	<i>32</i>

	II
3.1. Les motivations du partenariat.....	32
3.2. Du côté des ONG.....	35
3.3. Les limites et risques du partenariat.....	37
<i>Section 4. La pression : Forces et limites.....</i>	<i>40</i>
4.1. Les forces.....	40
4.2. Les limites.....	42
<i>Conclusion.....</i>	<i>43</i>
CONCLUSION DE LA REVUE DE LITTERATURE.....	44
PARTIE II : PARTIE PRATIQUE.....	45
CHAPITRE 4. METHODOLOGIE.....	45
<i>Section 1. La méthodologie des entretiens semi-directifs et des questionnaires.....</i>	<i>45</i>
1.1. Sélection des personnes interrogées.....	46
1.2. L'élaboration d'un guide d'entretien et sa diffusion.....	48
1.3. Nombre de réponses.....	48
Conclusion.....	49
<i>Section 2. La méthodologie de la construction d'un instrument de mesure.....</i>	<i>49</i>
2.1. Construction de l'instrument de mesure.....	49
2.2. Construction de la base de donnée.....	54
2.3. Constitution de l'échantillon.....	55
CHAPITRE 5. RESULTATS DE L'ETUDE QUALITATIVE ET DE L'ETUDE QUANTITATIVE.....	55
<i>Section 1. Présentation des résultats des entretiens.....</i>	<i>56</i>
1.1. La protection de l'environnement.....	56
1.2. La stratégie par rapport aux entreprises.....	56
1.3. Le partenariat.....	57
1.4. La pression.....	57
1.5. La comparaison des deux stratégies.....	58
1.6. Le futur des relations ONG environnementales – entreprises.....	59
<i>Section 2. Présentation des résultats du questionnaire.....</i>	<i>59</i>
<i>Section 3. Présentation des résultats de l'instrument de mesure.....</i>	<i>61</i>
3.1. Analyse des critères séparément.....	62
3.2. Analyse du total.....	68
<i>Section 4. Limites de l'étude pratique.....</i>	<i>70</i>
CHAPITRE 6. DISCUSSION ET PISTE DE REFLEXION.....	71
<i>Section 1. Discussion.....</i>	<i>71</i>
1.1. Discussion des résultats en fonction des hypothèses.....	71
Conclusion.....	73

	III
<i>Section 2. Pistes de réflexion</i>	74
CONCLUSION DE LA PARTIE PRATIQUE	74
CONCLUSION GENERALE	75
BIBLIOGRAPHIE	79
ANNEXES	88
ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTRETIEN VIERGE	88
ANNEXE 2 : RESULTATS BRUTS DE L'ETUDE QUANTITATIVE	92
<i>A. Cas de pression</i>	92
<i>B. Cas de partenariat</i>	94
ANNEXE 3 : ENTRETIEN AVEC GREENPEACE	97
ANNEXE 4 : ENTRETIEN AVEC LES AMIS DE LA TERRE BELGIQUE	107
ANNEXE 5 : QUESTIONNAIRE REMPLI PAR L'ENTREPRISE AAA	114
ANNEXE 6 : RECAPITULATIF DU SCORE DES CRITERES QUI CONSTITUENT L'INSTRUMENT DE MESURE	121

Index des figures

Figure	Description	Pagination
Figure 1	Posture des ONG environnementales envers les entreprises	25

Index des tableaux

Tableaux	Description	Pagination
Tableau 1	Typologie des relations entre ONG et entreprises : pression, partenariat, évaluation	27
Tableau 2	Pondération des critères et justification de la pondération des critères	53

Index des graphiques

Graphiques	Description	Pagination
Graphique 1	Nombre de cas de pression par année	61
Graphique 2	Nombre de cas de partenariat par année	62
Graphique 3	Changement de comportement de l'entreprise	63
Graphique 4	Changement de comportement de l'industrie	64
Graphique 5	Rapport RSE	65
Graphique 6	Indépendance de l'ONG	66
Graphique 7	Délai de réaction de l'entreprise	67
Graphique 8	Sensibilisation du citoyen	68
Graphique 9	Comparaison des totaux	69
Graphique 10	Comparaison des scores des critères d'efficacité	69
Graphique 11	Comparaison des deux totaux	70

Introduction générale

Enoncé du problème

Qui n'a jamais lu les mots crise climatique, pollution industrielle, catastrophe environnementale ou épuisement des ressources dans un article de presse ? Qui n'a jamais entendu parler de Greenpeace, ExxonMobil, WWF ou encore Total ? L'environnement est un thème prédominant dans notre société. Le sujet de ce mémoire s'inscrit dans la même tendance en étudiant deux acteurs de cette problématique : les ONG environnementales et les entreprises. De la confrontation au partenariat, les ONG ont développé des stratégies à l'égard des entreprises afin que ces dernières prennent davantage en compte leur impact sur l'environnement. Dans le cadre de ce mémoire, les stratégies de collaboration ainsi que les stratégies de confrontation seront analysées en détails. Parmi les stratégies de collaboration, nous retrouverons le partenariat, et parmi les stratégies de confrontation nous retrouverons la pression. Ce sont ces deux stratégies en particulier que nous opposerons afin d'en évaluer l'efficacité dans la problématique de la protection de l'environnement.

L'hypothèse de départ que nous émettons est la suivante : la stratégie de pression est absolument nécessaire pour la protection de l'environnement alors que la stratégie de partenariat ne l'est pas.

Pour nous aider à confirmer ou infirmer cette hypothèse, plusieurs sous-questions de recherche ont été posées :

- *H1 : L'existence d'ONG environnementales opérant une stratégie de pression est essentielle à celles opérant une stratégie de partenariat.*
- *H2 : La stratégie de pression est plus efficace que la stratégie de partenariat.*
- *H3 : Si seule la stratégie de partenariat subsistait, la protection de l'environnement n'avancerait pas.*

Ces hypothèses ont été émises avant une quelconque recherche et ont été formées sur base de connaissances préalables à la rédaction de ce mémoire. À l'aide de la revue de littérature,

d'entretiens semi-directifs, d'un questionnaire et de la construction d'un instrument de mesure, nous tenterons de faire l'état des lieux des deux stratégies dans la conjoncture actuelle.

But de la recherche

La relation entre les ONG environnementales et les entreprises est un sujet qui a été couvert sous plusieurs angles par de différents auteurs. L'originalité de notre recherche est de comparer deux stratégies que les ONG environnementales utilisent pour influencer les entreprises à être plus respectueuses de l'environnement et de questionner leur utilité fondamentale dans la protection de l'environnement. La difficulté réside dans le fait que la récolte d'informations est ardue et qu'il n'y a aucune bonne réponse ou réponse unique à la question : l'une des stratégies prévaut-elle ?

Motivations de la recherche

Motivations managériales

Cette recherche a été motivée par un intérêt personnel pour la problématique environnementale et l'urgence d'agir pour protéger l'environnement. Une étude approfondie de quatre acteurs (l'Etat, l'individu, l'entreprise et l'ONG environnementale) a d'abord été envisagée. Toutefois, nous avons considéré plus intéressant de nous pencher en particulier sur deux de ces acteurs : les entreprises et les ONG. Les entreprises sont arrivées à accumuler une telle concentration de pouvoir économique et politique qu'il est difficile de ne pas s'interroger sur leur responsabilité dans la protection de l'environnement. Quant aux ONG, elles existent car l'Etat et les entreprises ne répondent pas à leurs obligations, ce qui rend leur position essentielle à l'heure actuelle.

Motivations scientifiques

À notre connaissance, les sciences de gestion n'ont que peu étudié les relations ONG environnementales-entreprises. Les travaux parcourus, tels que ceux de Hudlot (2006) et ORSE (2005), ne traitent souvent que des facteurs clé du succès d'un partenariat entre les deux acteurs. Nous n'avons trouvé, ni consulté aucun article comparant réellement les deux stratégies de manière objective en énonçant les forces et les limites de chacune. L'enjeu de ce mémoire est

donc d'explorer ces stratégies en profondeur et d'apporter des éléments de compréhension afin d'avancer dans la protection de l'environnement.

Motivations sociétales et éthiques

Notre intérêt pour la protection de l'environnement nous pousse à vouloir améliorer les dispositifs en place et à, si possible, accélérer le processus afin que de moins en moins de dégâts ne puissent être faits à l'environnement. Si l'une des stratégies s'avère plus efficace que l'autre, il est intéressant de savoir laquelle et de la mettre en avant afin d'aider les démarches de protection de l'environnement à aboutir plus rapidement et plus efficacement. Si ce mémoire permet de mieux comprendre la complexité de la stratégie des ONG environnementales et comment augmenter son efficacité, alors l'objectif sera atteint.

Approche

En raison de la nouveauté des relations entreprises-ONG environnementales et de la rareté des travaux traitant des deux stratégies simultanément, il a été difficile d'organiser la recherche théorique et exploratoire afin d'apporter des éléments de réponses à l'hypothèse de départ.

Dans un premier temps, il est indispensable de faire une revue de littérature. Il est nécessaire de comprendre en détails la problématique environnementale. Pour ce faire, deux théories seront confrontées : la tragédie des Communs de Garrett Hardin et la gouvernance des Communs d'Elinor Ostrom. Cette partie nous semble essentielle pour saisir la complexité de la problématique ainsi que pour montrer qu'aucun consensus n'existe sur la manière de protéger l'environnement. Ensuite, comme mentionné plus tôt, quatre acteurs importants et dépendants les uns des autres seront décrits et analysés afin de mieux saisir l'ampleur de la problématique. Et finalement, la relation ONG environnementale-entreprise en elle-même sera étudiée, dans le but d'appréhender deux des stratégies des ONG environnementales envers les entreprises : le partenariat et la pression.

Cette première partie permettra d'apporter des éléments de réponse importants à notre hypothèse de départ. Ceux-ci seront confirmés ou non dans la seconde partie.

Dans un deuxième temps, à l'aide d'entretiens avec deux ONG environnementales internationales : Greenpeace et les Amis de la Terre et d'un questionnaire rempli par une grande entreprise, nous allons vérifier si les éléments théoriques concordent avec la réalité et si de nouveaux éléments peuvent être apportés. La recherche d'information pour cette partie fut très périlleuse en raison du caractère souvent confidentiel et secret des informations. En plus de cela, un instrument de mesure a été construit et utilisé lors d'une étude quantitative. Cela nous aidera à encren la problématique dans la réalité.

Partie I : Revue de littérature

Le premier chapitre contextualise la problématique environnementale car il est nécessaire de donner un cadre à notre recherche et de comprendre fondamentalement de quoi il en retourne. Le deuxième chapitre se focalise sur la protection de l'environnement et, en particulier, les acteurs de celle-ci. Enfin, le dernier chapitre traitera des différentes stratégies que les ONG emploient vis-à-vis des entreprises. Celles-ci seront divisées en deux catégories : les stratégies de collaboration et les stratégies de confrontation.

Chapitre 1. La problématique environnementale : entre Hardin et Ostrom

Les préoccupations environnementales ne sont pas un phénomène récent. Selon Bourg (2009), Marsh dénonçait déjà en 1864 les effets irréversibles des activités humaines sur l'environnement. Cependant, c'est la révolution industrielle qui leur donna une dimension nouvelle. C'est à cette période que l'on observe l'envolée des économies occidentales, l'innovation technologique ainsi qu'un boom démographique planétaire (Bourg, 2001). Le thème environnemental ne fait véritablement son apparition dans les débats publics qu'après le naufrage du Torrey Canyon en 1967, qui ouvre l'ère des catastrophes environnementales (Boy, 2009). Par la suite, la prise de conscience se structurera autour d'autres accidents technologiques tels que le naufrage de l'Amoco Cadiz en 1978 ou l'accident nucléaire de Three Mile Island en 1979. Fressoz, Graber, Locher et Quenet (2014) affirment que ce nouveau type de catastrophes, mêlant infrastructures coûteuses, dispositifs technologiques très sensibles et nature, comme à Fukushima en 2011, remet en question les formes d'organisations sociales et la capacité de l'Etat-providence à prendre en charge ces nouvelles menaces. Il ressort de nos lectures que ce sont la première conférence des Nations unies sur l'environnement en 1972, la parution du rapport Brundtland de la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement (CMED) en 1987 et la tenue du Sommet de la Terre à Rio en 1992 qui sont les trois événements caractéristiques de la reconnaissance d'une crise environnementale.

Il est communément admis dans le domaine scientifique qu'il existe bel et bien une crise climatique et qu'il est impératif d'agir rapidement et efficacement. « *Le fort consensus que recueille ce sujet est rare dans l'histoire de la science* » a déclaré Donald Kennedy, rédacteur

en chef du magazine Science de 2000 à 2008 (Gore, 2006/2007, p260). Toutefois, aucun consensus n'existe sur la solution à mettre en place pour remédier à cette crise. Ci-dessous, nous confronterons deux théories, celle de Garrett Hardin et celle d'Elinor Ostrom.

Section 1. La tragédie des Communs

La tragédie des Communs est souvent citée dans les débats sur le réchauffement climatique. Cette théorie fut développée par Hardin (1968). La conclusion de sa théorie est que « la liberté des biens commun amènera la ruine pour tous » (Hardin, 1968, para 22). La tragédie telle qu'expliquée par Hardin se résume comme suit. Imaginez un pâturage ouvert à tous. En tant qu'être rationnel, chaque berger cherche à maximiser ses gains. Il est donc attendu que chacun essaye de garder autant de bétail que possible sur son pâturage. Chaque berger se pose alors la question « quelle est *mon* utilité d'ajouter un animal de plus à mon troupeau ? ». Cette utilité a une composante positive et une composante négative. La composante positive est fonction de l'ajout d'un animal. Puisque le berger reçoit tous les bénéfices de la vente de cet animal additionnel, l'utilité positive est donc de +1. La composante négative, elle, est fonction de la surexploitation du pâturage engendrée par l'ajout d'un animal. Cependant, puisque les effets de la surexploitation sont partagés par tous les bergers, l'utilité négative n'est qu'une fraction de -1. Chaque berger rationnel arrivera alors à la conclusion que la seule solution sensée pour lui est d'ajouter un animal, et puis un autre, et encore un autre après cela. C'est comme cela que nous arrivons à la tragédie. Chaque homme est coincé dans un système qui le convainc d'augmenter son troupeau sans limite, dans un monde qui est limité.

La conclusion d'Hardin est que la ruine est la destinée vers laquelle une société qui croit à la liberté des biens communs se dirige. Hardin imagine avec cet article l'épuisement des ressources naturelles et appelle au contrôle du bien commun qu'est l'environnement. Selon lui, il n'existe que deux façons d'éviter la tragédie : la privatisation des biens communs ou le contrôle par une instance politico-administrative indépendante sur un mode coercitif.

D'après Locher (2013), cet article d'Hardin, mobilisé des milliers de fois dans des travaux d'économie, de droit, d'histoire, de sociologie, d'anthropologie et de science politique, est encore aujourd'hui enseigné à tous les étudiants en économie, sociologie ou politique. Il reste une référence dans les discussions sur le lien entre les organisations économiques et la viabilité écologique. Cependant, Ostrom apporte une distinction qu'Hardin a omis de faire : la distinction

entre biens communs et biens en libres accès. Les pâturages décrits dans l'exemple d'Hardin n'ont pas de frontière, pas de règle de gouvernance, pas de mécanisme de punition de la surexploitation, et aucune communauté d'utilisateurs. Cela n'est pas un bien commun, c'est un bien en accès libre (Bollier, 2015). Un bien commun a des règles, des sanctions pour surexploitation et des normes. L'erreur d'Hardin vient du fait que celui-ci voit la planète comme un bien qui est ouvert à tous, il suppose que les bergers ne se parlent pas et ne prennent pas de décision ensemble. En réalité, l'exemple d'Hardin ne peut pas s'appliquer au monde réel car les hypothèses sous-jacentes sont trop fortes. Lewis Hyde (cité dans Bollier, 2015, para 14), un académique étudiant les Communs, suggère que « *la thèse de la tragédie devrait plutôt s'appeler la tragédie des ressources communes non-gérées, laissez-faire et faciles d'accès pour des individus intéressés seulement par eux-mêmes et qui ne communiquent pas* ». Il n'y a dans ce modèle aucune place pour des individus qui coopèrent et gèrent un bien commun ensemble. Or, dans le monde dans lequel nous vivons, la coopération peut exister (Le Crosnier, 2011). Malgré les mises en cause vis-à-vis de la théorie des communs, les conclusions de celle-ci sont toujours présentes lors des débats concernant la crise environnementale (Locher, 2013).

Section 2. Ostrom : Un autre regard sur la tragédie

Elinor Ostrom et son livre *Governing the Commons* paru en 1990 font effet dans le contexte de pensée économique de l'époque. Dans son livre, Ostrom observe de manière empirique une grande variété de manières d'utiliser des biens communs. Les solutions observées pour gouverner les Communs font appel à l'autogestion, l'intervention étatique, les règles coutumières et les mécanismes du marché. Les pâturages et forêts de Töböl en Suisse, les systèmes d'irrigation des huertas à Valence en Espagne, les digues des terrasses rizicoles d'un groupe de fermiers philippins et les *zanjeras*, sont des exemples de gestion commune qui n'ont pas mené à la ruine (Ostrom, 1990). Ostrom s'oppose aux solutions institutionnelles « optimales » préconisées par Hardin en rejetant son hypothèse selon laquelle celles-ci seraient faciles et peu coûteuses à implémenter.

La réflexion d'Ostrom rejoint la position de ceux qui pensent que les droits de propriété, sous des formes multiples et évolutives, combinés à des institutions organisant la coopération sont plus susceptibles de protéger l'environnement que les réglementations publiques d'un Etat centralisé (Falque, 2009). Dans l'ouvrage collectif *The future of the Commons*, Elinor rappelle que l'un des challenges des analystes politiques est d'éviter le problème de la panacée. Un

grand nombre de politiciens et d'articles parlent de « la meilleure manière de faire quelque chose » mais d'après elle, ceux-ci n'ont prêté que peu attention à la diversité des arrangements institutionnels (Ostrom, 1990). Selon elle, il faut s'éloigner de cette façon de penser trop générale pour accorder plus d'importance à la spécificité de chaque situation. Elle-même affirme que sa solution, le système de gouvernance communautaire, n'est pas toujours la meilleure dans tous les cas.

Pour remettre la problématique environnementale en contexte, nous allons passer en revue quatre acteurs qui jouent tous un rôle important et qui dépendent l'un de l'autre. Il s'agit de l'Etat, des individus, des entreprises et des ONG environnementales.

Chapitre 2. Quatre acteurs-clé et leur rôle dans la protection de l'environnement

La stratégie des ONG environnementales envers les entreprises est au cœur de ce mémoire. Néanmoins, afin de comprendre l'ampleur que prend la problématique environnementale, quatre acteurs sont exposés dans cette section. Des relations existent entre chacun d'entre eux, et il est souvent remarqué qu'ils devraient travailler tous ensemble pour la protection de l'environnement. Individuellement, ils peuvent déjà agir pour un futur plus durable. Toutefois, ces acteurs, seuls, ont aussi des limites qui les rendent inefficaces. Un état des lieux est esquissé dans ce chapitre.

Section 1. L'Etat et la gouvernance environnementale

L'année 1970, déclarée « Année européenne pour la conservation de la nature » par le Conseil de l'Europe, pourrait servir de point de départ des discours politiques à propos de l'environnement. Mais la politique s'est véritablement emparée du thème environnemental dès 1972 lors de la première conférence des Nations unies sur l'environnement. Les Etats ont joué, et continuent de jouer un rôle important dans la protection de l'environnement. Pour certains, l'Etat reste le principal acteur du développement durable puisqu'il est le seul à pouvoir mettre en place les instruments d'internalisation des coûts externes générés par l'activité économique

(Ayong Le Kama, 2005). En effet, l'Etat, par son rôle de législateur et de régulateur peut imposer des normes et des contraintes aux acteurs de la société.

1.1. Les forces

En utilisant les travaux de Castiaux, Pondeville & Thunis (2007) et Ayong Le Kama (2005), nous expliquons ci-dessous qu'une politique environnementale peut s'appuyer sur divers instruments que l'on peut regrouper en cinq catégories : les instruments réglementaires, économiques, de planification, volontaires et informationnels. Parmi ces catégories, InterAcademics Council (2007) distinguent les instruments considérés comme des « carottes », mesures qui s'appuient sur des incitations positives pour stimuler les activités et technologies désirables, et ceux considérés comme des « bâtons », mesures ayant pour but de convaincre ou forcer un acteur à adopter un changement technologique ou un certain comportement. Le choix des instruments dépendra d'une situation à l'autre.

1.1.1 Les instruments réglementaires

Les instruments réglementaires sont des normes à caractère contraignant créées par l'Etat afin de déterminer un comportement à adopter ou à éviter par les acteurs de la société. Ces normes sont accompagnées de sanctions applicables si elles ne sont pas respectées. Les plus connus sont :

1. Le **principe pollueur-payeur**, qui oblige le pollueur à intégrer quelconques externalités négatives dans ses coûts,
2. Le **principe de précaution**, qui stipule que l'absence de certitude scientifique ne doit pas empêcher la prise de mesures visant à protéger une ressource qui risque de connaître des dommages graves et irréversibles,
3. Le **principe d'intégration**, qui impose que la protection de l'environnement soit prise en compte dans toutes les politiques publiques.

Ces instruments peuvent être très efficaces par leur caractère contraignant qui peut même parfois être moteur de l'innovation.

1.1.2 Les instruments économiques

En deuxième lieu, l'Etat utilise également des instruments économiques. Ces instruments basent leur action sur les mécanismes du marché afin d'inciter les acteurs économiques à limiter

leurs actions nocives sur l'environnement ou à adopter des comportements favorables à la sauvegarde de l'environnement. On retrouvera dans cette catégorie d'instruments, les taxes et redevances, les permis d'émission, les aides et subsides, etc. Ces instruments sont basés sur le principe de pollueur-payeur. Ils ne remplissent pas toujours correctement leur rôle. Les Etats, craignant une baisse de compétitivité de leurs entreprises nationales pourraient être tentés de ne pas mettre en place des instruments économiques efficaces afin de ne pas défavoriser leurs entreprises. On parle alors du comportement du passager clandestin. C'est donc la disparité de ces instruments entre les différents Etats qui crée un danger pour la compétitivité (Bontems & Rotillon, 2007).

1.1.3 Les instruments de planification

Ceux-ci prennent la forme de programmes ou de plans qui visent à développer une politique environnementale cohérente à long terme. La difficulté de ces instruments réside dans la distribution des responsabilités aux différents participants et dans le suivi systématique du programme.

1.1.4 Les instruments volontaires

Les instruments volontaires sont des initiatives prises par des acteurs pour protéger l'environnement sans qu'une réglementation ne les y oblige. Ils sont donc moins contraignants que les instruments réglementaires et représentent alors une alternative à ceux-ci. Cependant, c'est cela-même qui les rend très instables et sujets au phénomène du passager clandestin adopté par les entreprises.

1.1.5 Les instruments informationnels

Pour terminer, les instruments informationnels, qui ne sont pas à négliger. Le champ d'action de ceux-ci va de la collecte d'informations environnementales, à la labélisation, en passant par l'éducation et la formation. Ils sont utiles pour sensibiliser les consommateurs, ou la société en générale, ainsi que les entreprises.

1.2. Les limites

A côté de ceux qui soutiennent que l'Etat joue le rôle le plus important dans la protection de l'environnement, il y a ceux qui ne croient pas que l'Etat puisse régler la crise climatique.

1.2.1 Les points faibles des instruments

Afin de rendre les instruments réglementaires et économiques efficaces, l'Etat doit avoir une information très précise sur les ressources environnementales, être capable de surveiller les actions des acteurs afin de pouvoir appliquer des sanctions adéquates. Comme l'a écrit Ostrom (1990), sans information valide et fiable, une autorité centrale pourrait commettre plusieurs erreurs telles qu'imposer une amende trop élevée ou trop basse, sanctionner des acteurs qui coopèrent ou ne pas sanctionner les plus pollueurs. Or, obtenir une information complète et fiable requiert des moyens financiers et humains qui manquent souvent à l'Etat. De plus, la rigidité de ces instruments les rend inadaptés car ils sont identiques pour tous alors que la variabilité des situations environnementales, nous le savons, est considérable. C'est pour ces raisons que certaines mesures sont très efficaces pour certaines situations alors que les mêmes mesures se solvent par un échec dans d'autres situations.

Les instruments de planification et informationnels requièrent également d'importants moyens financiers et humains sous peine d'être mal orientés ou ne jamais aboutir aux résultats souhaités.

1.2.2 La pression venant des entreprises

Ce n'est pas un secret, l'Etat subit de fortes pressions de la part de grandes entreprises pétrolières, par exemple. Un exemple d'actualité vient confirmer cette faiblesse du gouvernement. Selon ThinkProgress (Page, 2017), Knoch Industries, une grosse entreprise de pétrochimie a dépensé 3,1 millions d'euros en efforts lobbyistes lors du premier trimestre de 2017. La plupart de ces efforts étaient dirigés contre des initiatives environnementales. En plus de cela, l'entreprise a exercé un lobby sur les sénateurs afin qu'ils confirment Scott Pruitt en tant que responsable de l'Environmental Protection Agency (EPA). Le résultat : Scott Pruitt endosse aujourd'hui cette fonction. Pour rappel, Scott Pruitt, était procureur général et se décrivait lui-même comme fervent adversaire des mesures de protection de l'environnement prise par l'EPA (Auel, Lee-Ashley & Moser, 2017 ; Sheppard, 2016). Il n'est pas le seul dans le gouvernement Trump à avoir des attaches avec l'industrie pétrolière, du gaz et du charbon. Rex Tillerson, secrétaire d'Etat, est l'ancien CEO d'Exxon Mobil, une entreprise qui, pendant des décennies, a dépensé des millions de dollars pour faire comprendre que le réchauffement climatique était une vaste blague. A côté d'eux, on pourrait encore citer Jeff Session, Ryan Zinke et Rick Perry qui font partie d'une Administration qui n'a jamais autant fait la part belle aux géants de l'industrie pétrolière et minière (The New York Times, 2017). On note également,

que, de manière générale, les intérêts de l'environnement sont bien moins représentés que ceux de l'industrie pétrolière et minière dans les actions de lobby (Page, 2017).

1.2.3 La durée limitée du pouvoir

En plus des lobbys que subit l'Etat, soulignons une autre limite du rôle de l'Etat dans la protection de l'environnement : la rotation des politiciens au pouvoir implique une vision différente de la question environnementale à chaque élection. Alors que l'administration Bush a fait marche arrière, notamment en engageant des climato sceptiques ou encore en refusant de signer l'accord de Kyoto en 1998, son successeur Barack Obama a mis en place le Clean Power Plan et lancé les Etats-Unis sur la voie de la transition énergétique. A présent, c'est au tour de Trump de détricoter les mesures prises durant les mandats d'Obama. En plus de cela, les politiciens craignent souvent de déplaire à la population par les mesures qu'ils pourraient prendre et que cela se traduise par une diminution des votes en leur faveur. Et même si la population mondiale semble de plus en plus sensibilisée par les questions environnementales, nous verrons qu'un décalage persiste entre les dires et les actions.

Section 2. L'individu et la prise de conscience environnementale

Les individus de la société ont, depuis quelques années, gagné en influence et leur rôle dans la protection de l'environnement a pris de l'ampleur. D'après Zaiem (2005), les années 60 peuvent être décrites pour les consommateurs comme une période de « réveil », les années 70 comme celles de la « prise de conscience et d'action », les années 80 comme la période de la « responsabilité » et les années 90 comme l'époque du pouvoir de marché.

2.1. Les forces

Le rôle du consommateur a changé, passant de la recherche de la plus grande satisfaction dans l'achat d'un bien ou d'un service à la conciliation de son achat et de ses valeurs.

L'augmentation de ces préoccupations vient de la naissance d'une société de communication et de média de masse qui informe l'individu en abondance. L'amélioration des conditions de vie dans les pays occidentaux contribue également à la prise de conscience du problème environnemental. En effet, débarrassés de préoccupations telles que la nourriture et l'abri,

certaines individus de la société occidentale s'inquiètent à présent des conditions environnementales qui sont des préoccupations à long terme.

C'est ainsi qu'une enquête de l'union européenne en 2007 révèle que 96% des européens jugent la protection de l'environnement « plutôt » et « très » importante. Autant dire, un quasi consensus. Toutefois, seulement 4% des citoyens placent l'environnement parmi les deux problèmes principaux de notre époque. Selon ce même rapport, 90% des citoyens sont d'accord avec la proposition que la responsabilité principale incombe aux plus gros pollueurs. Néanmoins, 86% croient qu'eux-mêmes en tant qu'individus peuvent jouer un rôle dans la protection de l'environnement dans leur pays (Eurobaromètre, 2008).

Le pouvoir des individus dans la protection de l'environnement grandit. D'une part, en tant que citoyen, l'individu peut au quotidien surveiller ses actes pour minimiser l'usage et le gaspillage des ressources, s'impliquer en politique en réclamant des changements ou encore participer à des activités de sauvegarde de l'environnement. Il existe des plateformes internet et des forums où les individus peuvent s'informer afin d'orienter leurs actions quotidiennes vers un mode de vie plus durable. D'autre part, en tant que consommateur, l'individu peut choisir de « soutenir » une entreprise plutôt qu'une autre en fonction de son impact sur l'environnement. Une citation d'Anne Lappé, auteur et entrepreneuse, dit ceci « *Every time you spend money, you're casting a vote for the kind of world you want* ». Dans notre société de consommation, les consommateurs peuvent devenir acteurs. Ces dernières années, un nouveau terme est d'ailleurs apparu, le consom'acteur. Comme l'explique le site Economie Solidaire (2011), les consom'acteurs sont des consommateurs qui « *font usage de leur pouvoir d'achat pour protéger les valeurs et les causes qui leur tiennent à cœur.* » Ce sont donc des consommateurs conscients du rapport entre leurs actions de consommation et les conséquences qu'elles peuvent avoir au niveau environnemental. Ils sélectionnent donc leurs produits avec soin pour éviter au maximum de gaspiller et d'avoir un impact négatif sur l'environnement. Le consommateur prend graduellement conscience de son pouvoir économique qui lui permet de s'exprimer et de pratiquer une forme d'activisme. Dans le même mouvement que celui de la consom'action, on retrouve les activités de boycotts (ou « buycott ») qui récemment ont pris un nouveau tour grâce au site web I-boycott (<https://www.i-boycott.org/home>) qui permet aux consommateurs de faire entendre leur voix et leurs revendications face aux multinationales intouchables –ou presque- jusqu'alors.

Un exemple d'engagement citoyen est l'action de quelques citoyens belges le vendredi 20 janvier 2017. Ils ont attaqué les différents gouvernements belges en justice. La raison : le climat. En Belgique, « l'Affaire Climat » a été initialement lancé par 11 citoyens belges qui se sont réunis au sein d'une ASBL. Au Pays-Bas, des citoyens ayant mené le même genre d'action ont remporté le combat.

2.2. Les limites

Malgré cela, il existe un décalage entre prise de conscience et véritable action. Dans le rapport d'Eurobaromètre pour l'union européenne (2008), cet écart est visible. Alors que 75% des personnes interrogées se disent prêtes à acheter des produits écologiques même s'ils sont plus onéreux, seules 17% l'ont réellement fait. Cela démontre que les attitudes écologiques n'entraînent pas forcément des actions écologiques. Les consommateurs seraient même une part du problème par leur désir d'acheter toujours au prix le plus bas, exerçant une pression sur les fournisseurs, les poussant à ne pas se soucier de l'environnement.

2.2.1 *Somebody else's problem*

Ce manque d'engagement vient sans aucun doute de ce que l'on appelle communément le *Somebody else's problem* (SEP), le problème de quelqu'un d'autre. Ce phénomène nommé ainsi par l'auteur Douglas Adams est expliqué comme suit par Kratz (2013) : Un SEP est quelque chose que nous ne pouvons pas voir, que nous ne voyons pas ou que notre cerveau ne nous laisse pas voir, parce que nous pensons que c'est le problème de quelqu'un d'autre. Le cerveau le supprime tout simplement, c'est comme un angle mort.

En psychologie cela s'appelle l'effet témoin. C'est le phénomène selon lequel plus il y a de témoins présents, moins ils seront enclins à porter secours à une personne en détresse. Comme l'explique Latané et Darley (1968) pour la première fois, ce phénomène est dû à la diffusion de la responsabilité parmi les témoins. Cela explique pourquoi les individus comptent sur les autres, le gouvernement, les entreprises, les organisations non-gouvernementales, pour prendre des décisions et agir, en se disant qu'eux-mêmes ne sont pas responsables de la protection de l'environnement. En effet, 67% des répondants européens à l'étude de l'Eurobaromètre « *préfèrent que les décisions destinées à protéger l'environnement soient prises en commun au sein de l'Union Européenne* » (Eurobaromètre, 2008, p.78).

2.2.2 *L'histoire de la grenouille*

D'autres citoyens, n'étant pas au courant de l'urgence de la situation suivront l'histoire de la grenouille racontée par Al Gore dans son livre « *Une vérité qui dérange* » (2006/2007). Lorsqu'on la plonge dans l'eau bouillante, la grenouille s'empresse d'en sortir parce qu'elle se sent aussitôt en danger. Mais lorsqu'on la met dans une casserole d'eau tiède portée peu à peu à ébullition, la grenouille se contente de rester dans l'eau jusqu'à ce qu'on la tire de là. La leçon est que le système nerveux collectif, par lequel nous identifions un danger imminent menaçant notre survie est semblable à celui de la grenouille. Si l'environnement qui nous entoure se modifie lentement et progressivement, nous restons les bras croisés à ne rien faire jusqu'à qu'il soit trop tard. Mais nous sommes capables de réagir à des changements brutaux et rapides de l'environnement tel que Fukushima où l'accident a fait naître une telle panique que la question des centrales nucléaires a fait un grand pas en avant. Certains individus n'ont pas encore pris conscience de l'urgence environnementale parce qu'à échelle humaine elle peut paraître lente, alors qu'à l'échelle de l'humanité elle est extrêmement rapide (Gore, 2006/2007).

2.2.3 *Des individus isolés*

Pour terminer, les individus sont parfois assez isolés dans leur démarche. Leur pouvoir économique, politique ou d'influence est alors limité et il devient difficile de concurrencer les entreprises ou le gouvernement.

Section 3. L'entreprise et sa responsabilité sociétale (RSE)

Comme l'écrit Gore (2006/2007), un des problèmes dans notre manière de penser le réchauffement climatique est la croyance selon laquelle il faudrait choisir entre une économie en bonne santé et un environnement sain. L'argument opposant économie et écologie qui est le plus souvent avancé est celui selon lequel les politiques de l'économie actuelle, c'est-à-dire du libre-échange, aggravent les problèmes environnementaux puisqu'elles conduisent à augmenter le taux de croissance (Bontems & Rotillon, 2007) qui, selon les travaux du Club de Rome devrait être de zéro. Et comme le dit Upton Sinclair (cité par Gore, 2006/2007, p.266), « *il est difficile de faire comprendre quelque chose à quelqu'un quand son salaire repose d'abord sur la nécessité qu'il ne la comprenne pas* ». Nous remarquons cependant que les mentalités ont évolué dans le sens où environnement et croissance peuvent aller de pair : le développement durable.

Le rapport de Brundtland définit le développement durable comme « *un développement qui permet de satisfaire les besoins présents sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs* ». Le développement durable comporte trois dimensions en ce sens qu'il doit concilier efficacité économique, bien-être social et préservation de l'environnement. L'économie et l'écologie se réconcilient donc sous la définition du développement durable. C'est à travers cette perspective que la responsabilité sociale ou sociétale des entreprises (RSE) émerge.

Les fondements théoriques de la responsabilité de l'entreprises balancent entre deux positions opposées. D'un côté, il y a la vision néo-classique de l'économiste Milton Friedman affirmant que la rentabilité et la poursuite des intérêts des actionnaires constituaient la seule et l'unique responsabilité sociale des entreprises et que toute autre finalité est subversive (Friedman, 1970). De l'autre côté, on retrouve les théories qui prônent une responsabilité morale de la part des décideurs à l'égard de la société (Capron, 2003).

3.1. Les forces

Selon Capron & Quairel-Lanoizelée (2007), ce sont les américains qui ont posé les bases du concept de *corporate social responsibility* dans les années 1950 mais c'est le déclin du fordisme et l'effacement de l'Etat-providence qui font émerger la RSE en Europe dans les années 1990. L'image de marque des grandes entreprises s'est ternie à cause de scandales financiers et catastrophes écologiques. C'est donc dans un contexte de recherche de légitimité que les entreprises appréhendent la RSE.

Toujours selon Capron et Quairel-Lanoizelée (2007), on peut dire que presque tout peut relever de la RSE. Néanmoins, selon la Commission européenne, « *être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables mais aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes.* » On insiste ici sur une action volontaire que les entreprises devraient réaliser vis-à-vis de leurs parties prenantes et de l'environnement. La protection de l'environnement est donc une préoccupation qui s'intègre désormais dans le panel d'objectifs d'une entreprise, là où précédemment l'impact environnemental de leurs activités était considéré comme « externalité » et était exclu du bilan.

Ce n'est que dans les années 1960 que l'économie de l'environnement deviendra une discipline s'intéressant aux effets externes concernant l'environnement (Vivien, 1994). C'est Elkington, fondateur de la société de consultance SustainAbility, qui créa le concept de Triple Bottom Line en 1994. Il avance que les entreprises doivent préparer trois bilans différents. Le premier, traditionnel, se concentrerait sur le profit et la performance financière de l'entreprise. Le deuxième tiendrait compte de la performance sociale de l'entreprise, l'impact de celle-ci sur les gens. Le troisième bilan mesurerait la responsabilité environnementale de l'entreprise. Seule une entreprise produisant un bilan reprenant ces trois pôles prendrait en compte le coût total de ses opérations. Il ne s'agit plus de sortir du bilan les externalités négatives comme cela était la norme auparavant.

Il ne faut tout de même pas se méprendre sur les motivations des entreprises à intégrer la RSE. Cet engagement relève d'un utilitarisme stratégique destiné à favoriser leur compétitivité (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2007). Cela sous-entend donc que la RSE serait bénéfique pour la performance économique de l'entreprise. Et même si aucune étude ne peut prouver une relation positive entre performance économique et performance sociale (Mach, 2001), les responsables d'entreprise commencent à croire que la responsabilité sociétale n'est pas synonyme de perte de compétitivité. Lorsqu'une entreprise met en place une mesure de RSE répondant à une logique de maximisation de profit, cela s'appelle de la RSE stratégique (Baron, 2001).

La protection de l'environnement peut également être une source d'innovation considérable qui peut donner à l'entreprise un avantage compétitif. Le nombre de brevets ayant pour objet la réduction de la consommation d'énergie était de 1200 entre 2003 et 2008 contre 481 pour les cinq années précédentes. « Cela ressemble nettement à une tendance lourde » affirme Steve Van Dulken, spécialiste de l'information au service recherche de la British Library (cité dans Bowman, 2010, para 7). D'après le même rapport (Bowman, 2010), certaines des industries les plus polluantes sont à l'origine du plus grand nombre d'innovations visant à réduire la consommation d'énergie ou l'émission de carbone. Cette protection de la propriété intellectuelle donne aux entreprises émettrices de carbone un rôle important à jouer dans un futur écologiquement viable. L'inconvénient d'une propriété intellectuelle renforcée est qu'en cette période d'urgence et de crise climatique, les avancées technologiques sont en quelque sort bloquées par les détenteurs de brevets. C'est pour cela que certaines entreprises prennent des

initiatives afin que les brevets et inventions puissent bénéficier à tous, dans les plus brefs délais. C'est le cas par exemple de la plate-forme Eco-Patent Commons, fondée par IBM, Nokia, Sony et Pitney Bowes, qui permet le partage des brevets éco-responsables et leur utilisation à titre gratuit par les membres. Le but est l'adoption des nouvelles technologies par le plus grand nombre et le plus rapidement possible (Bowman, 2010). Un autre exemple est celui de Tesla qui a décidé de placer ses brevets en Open Source, c'est-à-dire que quiconque voudrait faire usage de ces technologies ne serait pas poursuivi en justice par Tesla. Sur le site web de Tesla, on peut lire les raisons de ce geste qui dont l'une est l'avancée plus rapide du progrès (Musk, 2014). « Il faut donner le feu vert à l'écologie. Nous sommes à une époque où l'amélioration de l'environnement est devenue synonyme de rentabilité » disait Jeffrey Immelt, PDG de General Electric (Gore, 2006/2007, p. 274).

3.2. Les limites

Néanmoins, les problèmes environnementaux ne peuvent être résolus uniquement grâce à des actions volontaires à travers le RSE. Cela est illustré dans le rapport du programme environnemental des Nations unies (UNEP 2002) sur 22 industries. Il indique que, malgré les efforts de certaines entreprises, l'état de l'environnement se dégrade pour deux raisons. La première est que dans la plupart des secteurs, seulement un petit nombre d'entreprises s'attachent au développement durable. En effet, la RSE apparaît plus comme une pratique menée par de grandes entreprises qui ne s'inquiètent pas de leur survie financière à court terme. De plus, la RSE apparaît souvent comme une démarche des pays « riches » ayant moins à se préoccuper d'un développement économique. Deuxièmement, les améliorations sont surpassées par la croissance économique et la demande croissante pour des biens et des services qui imposent une pression supplémentaire sur l'environnement et contrebalance les gains réalisés grâce à la RSE (Zammit, 2003).

Section 4. Les ONG environnementales et la protection de l'environnement

Pour finir ce tour des acteurs jouant un rôle dans la protection de l'environnement, arrêtons-nous sur les ONG. ONG est un terme qui manque de définition car la diversité et la complexité de ces organisations les rend à caractériser. Il n'existe pas de convention universelle, d'autant plus qu'une ONG n'a pas de statut juridique international. La réglementation à leur égard est laissée à l'appréciation de chaque Etat. C'est dans la charte des Nations unies, rédigée en 1945,

que l'appellation « Organisation Non Gouvernementale » (ONG) est mentionnée pour la première fois. Plus récemment, les ONG ont mené des programmes pour le compte d'Agences internationales et depuis peu, il existe un Programme des Nations unies pour l'Environnement (PNUE).

S'il reste difficile de définir en termes stricts les ONG, il n'en reste pas moins qu'une ONG réunit certains critères, selon l'ouvrage de l'ONG COTA (2005).

1. Une ONG est indépendante de tout pouvoir gouvernemental : même s'il arrive qu'une ONG soit subventionnée par un gouvernement ou les pouvoirs publics, elle garde sa liberté d'action.
2. Une ONG est un organisme sans but lucratif : elle ne s'inscrit donc pas dans le secteur marchand et se différencie du monde des entreprises.
3. Les ONG sont enracinées dans la société civile : elles possèdent une forme de légitimité de par le fait qu'elles reflètent les préoccupations de la société.
4. Les ONG se définissent également par les valeurs qu'elles tentent de promouvoir à travers leurs actions.

Dans le cadre de son étude sur les collaborations entre ONG et entreprises (Hudlot, 2006), Business & Society Belgium, un réseau pour les entreprises qui souhaitent intégrer la RSE dans leur gestion et leurs activités, a repris la définition suivante : « Une ONG est une organisation non gouvernementale qui puise ses racines dans la société civile et qui ne poursuit pas de but lucratif. Les ONG sont privées, indépendantes et autonomes par rapport au monde gouvernemental. Actives dans les domaines les plus variés, ces associations travaillent globalement en faveur du développement humain, de la lutte contre la pauvreté et les inégalités, du développement durable et de la paix. »

Zufferey (2011) explique que trois éléments historiques ont eu un rôle dans l'expansion des ONG. Premièrement, les deux guerres mondiales ont vu la naissance d'associations nouvelles qui viennent en aide aux victimes. La décolonisation permettra aux ONG d'élargir leur champ d'action au développement des pays du tiers monde. Finalement, c'est à la fin de la guerre froide que les ONG prendront une envergure internationale. C'est dans les années 1990 que

les ONG prennent de l'ampleur. Elles sont vues comme étant les « chiens de garde » des intérêts de la société. Et en quelques décennies, elles sont devenues des acteurs incontournables dans la problématique environnementale. Selon le baromètre de confiance 2016 réalisé par Edelman, les ONG, parmi les quatre acteurs évalués (ONG, entreprises, médias et gouvernement), bénéficient de la confiance du plus grand nombre de personnes.

4.1. Classification des ONG

Classer les ONG n'est pas une tâche aisée tant leurs origines et leurs missions sont diverses. On retrouve dans la littérature plusieurs critères pour tenter de classer les ONG. Parmi ces critères, six ont été retenus.

4.1.1 Le champ d'action

Le champ d'action des ONG couvre la quasi-totalité des questions liées au développement économique, environnemental et social (Hudlot, 2006). Parmi les domaines principaux, on retrouve l'aide au développement et l'aide humanitaire, l'environnement et les droits de l'homme. Les autres champs ne seraient essentiellement que des extensions des précédents (Ryfman, 2014).

4.1.2 Le mode d'action

Le mode d'action est la manière de fonctionner d'une ONG pour atteindre ses objectifs. Selon Hudlot (2006), six modes d'actions peuvent être distingués.

1. La sensibilisation : des ONG mènent des campagnes à travers les médias pour atteindre le plus grand public possible et le sensibiliser à leur(s) cause(s). Exemple : la campagne de sensibilisation à la déforestation de l'ONG WWF.
2. La mobilisation : certaines ONG choisissent de mobiliser le grand public sous la forme de pétitions, de boycotts, de marches, etc.
Exemple : En 2010, Greenpeace a appelé au boycott de certains produits de la marque Nestlé contenant de l'huile de palme issue d'une activité qui a aggravé la déforestation en Indonésie. Le fameux slogan de kit kat « have a break, have a kit kat » se voit alors transformé en « give the orang-utan a break ». Cet appel au boycott a porté ses fruits puisque le groupe Nestlé a alors pris des engagements auprès de Greenpeace.

3. Le lobbying : Les ONG exerçant des activités de lobbying ou de plaidoyer font généralement pression sur les instances publiques, auprès de décideurs politiques ou économiques. Pour être efficaces, ces ONG doivent souvent disposer de ressources scientifiques ou techniques importantes et jouir d'une forte indépendance, surtout financièrement parlant.

Exemple : Le Sierra Club organise un évènement une fois par an qui s'appelle *Environmental Lobby Night*, où les citoyens peuvent venir s'informer sur les problématiques-clés et les stratégies de lobby.

4. La concertation : Les ONG dialoguent avec d'autres parties prenantes tels que les gouvernements, les entreprises, etc.

Exemple : Au niveau de leur réseau international, les Amis de la Terre participent aux négociations à l'ONU. En ce moment ils sont en train de parler d'un traité des Nations unies qui traitera de mesures contre l'impunité des multinationales.

5. L'expertise : Cette pratique s'inscrit dans une volonté de produire des rapports de chercher et d'évaluation de qualité.

Exemple : Greenpeace publie régulièrement des rapports pour mettre en évidence des problèmes ou apporter des solutions. Le dernier en date sur le site de Greenpeace Belgique parle de la situation du glyphosate en Belgique.

6. L'intervention : Les ONG d'intervention vont sur le terrain même afin de mener leurs missions. Il est essentiel ici de collaborer avec d'autres acteurs de la problématique.

Exemple : CARE France a mis en œuvre des projets sur le changement climatique et la réduction des risques dans 13 pays en 2013-2014. L'ONG y a consacré 8% de son budget annuel.

Puisque ce qui nous intéresse dans ce mémoire sont les relations ONG-entreprise, il est important de comprendre que selon le mode d'action choisi par l'ONG, sa relation avec une entreprise en sera impactée. Les relations entre une ONG et une entreprise peuvent être de nature hostile, de veille ou d'évaluation, de concertation, de partenariat orienté vers l'ONG ou vers l'entreprise.

4.1.3 Les sources de financement

Le financement des ONG est un critère important dans la caractérisation d'une ONG. Leurs ressources financières peuvent d'une part provenir de l'argent public. La part d'argent public reçue par une ONG va dépendre des traditions nationales, du rapport à l'Etat, des stratégies politiques et d'autres critères (Ryfman, 2014). De ce fait, certaines ONG refusent tout financement public. C'est le cas d'Amnesty International (2012) ou de Greenpeace (Acodev, s. d.). Une ONG ne peut toutefois pas être financée à 100% par des fonds publics. D'autre part, l'argent peut venir de fonds privés. Ceux-ci sont constitués de dons provenant du public, de fondations ou d'entreprises ou de cotisations des membres de l'ONG.

Le financement d'une ONG est un sujet délicat puisqu'il pose question sur la redevabilité des ONG envers leurs donateurs. C'est pour cette raison qu'une transparence totale est demandée sur les actions qu'une ONG mène et les décisions qu'elle prend (conflit d'intérêt).

4.1.4 La zone d'action

Les ONG peuvent opérer à un niveau local, régional, national ou international. C'est ainsi que certaines s'adresseront exclusivement à une communauté locale (comme inter-environnement Bruxelles) alors que d'autres développeront une stratégie globale (comme le WWF).

4.2. Les limites

Les ONG environnementales connaissent néanmoins des limites quant à leur influence sur la protection de l'environnement. Premièrement, malgré que les préoccupations environnementales soient d'ordre transnational, beaucoup d'ONG restent concentrées sur une base nationale ou locale, restreinte à une problématique spécifique dans une zone réduite (Ryfman, 2014).

Deuxièmement, il existe peu de coopération entre les ONG, ce qui atténue leur puissance qui, dans le cas contraire, pourrait être multipliée. Des rapprochements se sont créés aux Sommets de la Terre à Rio en 1992 ou à d'autres conférences internationales mais ceux-ci n'ont pas perduré (Ryfman, 2014). Selon Ryfman (2014), ce manque de coopération contribue à disperser les efforts et parfois à créer une certaine concurrence au sein même du monde des ONG. Il affirme que l'abondance d'ONG peut les empêcher d'atteindre une masse critique qui leur

permettrait de faire entendre leur voix plus efficacement et que cette dissémination des forces est un frein pour les ONG.

Troisièmement, les faibles ressources financières des ONG les empêchent d'avoir une portée importante. Si les BINGOS, Big International Non Governmental Organizations, telles que le WWF, Greenpeace ou le Sierra Club, ont des moyens financiers de plus en plus importants, ce n'est pas le cas des plus petites structures qui se retrouvent dans l'incapacité d'étendre leurs activités à une plus grande zone géographique.

Finalement, les débats sur la légitimité des ONG tendent à diminuer leur capital sympathie¹ auprès du public et d'autres organisations. Le processus démocratique est inexistant dans une ONG, la transparence peut quelques fois être douteuse et la prétention de défendre les intérêts de la société est remise en question. Pour Cordellier (cité dans Ryfman, 2014, p. 96), le fait d'être sincèrement convaincu d'agir au nom de l'intérêt de la société ne suffit pas à légitimer une ONG.

Brulle et Jenkins (2010) affirment que les ONG environnementales modernes ne représentent plus efficacement l'opinion publique puisqu'elles reposent sur des ressources provenant de Fondations puissantes. En effet, alors que certains citoyens voudraient un niveau de protection de l'environnement important, de puissantes Fondations ont une tendance à financer gracieusement les groupes plus modérés et professionnalisés, leur donnant un avantage sur les autres groupes.

Chapitre 3. La stratégie des ONG envers les entreprises

Ce chapitre étudie la stratégie des ONG environnementales vis-à-vis des entreprises. La première section retracera l'historique de la relation ONG-entreprise pour en connaître les subtilités. Dans la seconde section, il sera question de typologie. Il existe dans la littérature différentes manières de classer et de définir la relation, ce qui rend l'exercice difficile. La troisième section de ce chapitre se concentrera sur les motivations et les limites d'une stratégie

¹ Le concept de capital sympathie fait référence au fait qu'un individu puisse avoir une prédisposition favorable à l'égard d'une marque (Bathelot, 2017).

de partenariat en particulier, pour les entreprises d'une part, et pour les ONG environnementales d'autre part. Enfin, la dernière section traitera des motivations et des limites d'une stratégie de pression des ONG de protection de l'environnement.

Section 1. Historique de la relation ONG-entreprise

Les ONG ont joué un rôle important en ce qui concerne la communication des problèmes sociaux à la presse populaire (Lyon, 2010). Leur but est de changer la régulation actuelle en mettant en place une stratégie qui vise à influencer les politiques publiques ou à rendre les entreprises responsables de leur performance sociale en influençant leur politique, dite privée. A leurs débuts, les ONG se sont focalisées sur les politiques publiques mais se sont peu à peu tournées vers les politiques privées lorsqu'elles ont réalisé l'immense impact que cela pouvait avoir. Un militant de Greenpeace a parfaitement décrit cette stratégie en déclarant que « *se concentrer sur les marques fut comme découvrir la poudre à canon pour les environmentalistes* ». Micheal Brune, directeur exécutif de l'ONG RAN (Rainforest Action Network) affirme également que « les entreprises sont plus sensibles à l'opinion publique que certaines législatures ne le sont » (Baron & Erin, 2004). De plus, elles représentent une puissance mondiale majeure en qui les ONG voient un potentiel pour changer le monde.

Depuis quelques années, les ONG ont donc évolué au-delà de leurs rôles traditionnels qui étaient de porter de nouveaux problèmes à l'attention du public, de mobiliser les politiques, d'aider à construire une nouvelle réglementation ou de s'attaquer à ceux qui ne se conformaient pas à la loi. Leur nouveau rôle les amène dans les sphères du marché où elles ont développé de nouveaux outils en espérant avoir plus d'impact. Leur engagement direct dans le monde des affaires est essentiel, surtout au niveau international où les institutions politiques échouent et où il n'existe parfois aucune législation.

1.1. Du conflit au consensus

La posture des ONG vis-à-vis des entreprises peut être de nature conflictuelle ou collaborative. D'après Bertels et Hoffman (2010), on pourrait placer les ONG sur un continuum selon la nature de leur relation avec le monde des entreprises. Cela va du conflit au consensus en passant par le désengagement et l'engagement.

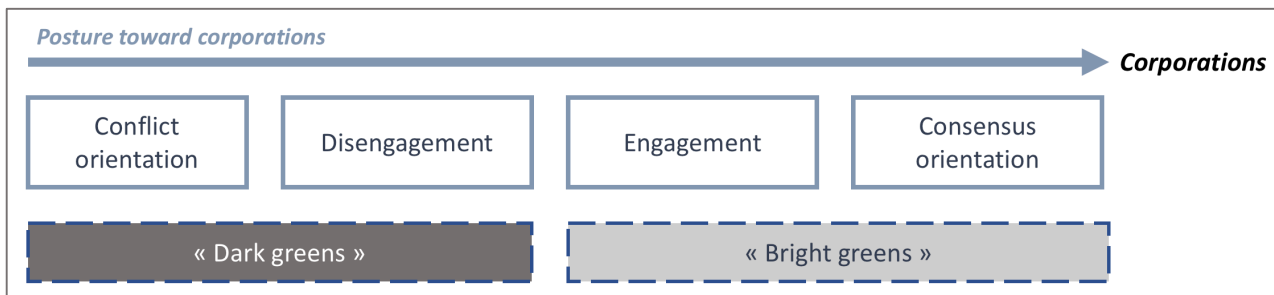


Figure 1 : Posture des ONG environnementales envers les entreprises (Source : Bertels & Hoffman, 2010, p.64)

Toujours selon Bertels et Hoffman (2010), deux groupes d'ONG se distinguent : les *dark greens*, les ONG telles que Greenpeace ou Earth First ! préférant la confrontation comme stratégie, et les *bright greens*, les ONG telles que le WWF ou EDF plus ouvertes à une collaboration avec les entreprises. Une ONG dark green exercera une pression sur les entreprises pour que ces dernières adoptent une posture plus respectueuse de l'environnement, en les dénonçant dans les médias ou en opérant des boycotts. Une ONG bright green tentera de se rapprocher du monde des entreprises afin de donner son avis sur certaines activités. Bien que certaines ONG aimeraient être flexibles et jouer sur les deux tableaux, lorsqu'elles s'écartent trop de leur position initiale sur le continuum, elles prennent le risque de déplaire à leurs donateurs et leurs membres. Ce fut le cas lorsque Greenpeace tenta un rapprochement vers le monde des affaires, sa réputation en a pris un coup.

Le monde des ONG environnementales est divisé quant à la stratégie à adopter pour arriver à ses objectifs. Connor et Epstein (cité par Bertels & Hoffman, 2010) décrivent ce clivage comme une division entre pureté et pragmatisme et constatent que l'écart entre les deux ne fait que s'agrandir. La question peut alors se poser de savoir si une stratégie est meilleure qu'une autre. Connor et Epstein affirment, cependant, que cette variété de stratégies est nécessaire et que les deux camps aident le mouvement environnementaliste à atteindre ces objectifs (Ibidem).

1.2. Deux effets potentiels

La présence des deux stratégies a deux effets potentiels : un effet négatif ainsi qu'un effet positif (Gupta, 2002 ; Haine, 1984).

1.2.1 L'effet négatif du flanc radical

Les groupes environnementaux les plus extrêmes peuvent donner une image négative de tout le mouvement environnemental. En effet, même si les modérés et les radicaux ont fondamentalement des stratégies et des objectifs différents, ils pourraient être assimilés comme étant similaires car appartenant au même mouvement et à la même idéologie.

1.2.2 L'effet positif du flanc radical

D'un autre côté, ces groupes radicaux peuvent créer un effet de contraste et se distinguer des groupes modérés. Les autres organisations paraîtraient alors plus modérées et raisonnables face aux extrémistes.

Une stratégie est-elle meilleure que l'autre ? Une ONG aura-t-elle plus d'impact dans sa démarche de protection lorsqu'elle collabore avec les entreprises ou lorsqu'elle adopte une posture de confrontation et de dénonciation ? La section suivante analyse les deux stratégies en détails pour nous donner les clés utiles à une comparaison.

Section 2. Typologie de la stratégie des ONG envers les entreprises

La littérature ne présente pas de typologie officielle des relations entre les entreprises et les ONG. L'intention de la typologie ci-dessous est de passer en revue les différentes formes que celle-ci peut prendre de manière à éclairer la suite de ce mémoire. En y rajoutant le mécénat, nous choisirons la typologie d'Antoine Mash (2001) qui nous invite à séparer les attitudes des ONG envers les entreprises en trois catégories. La pression, le partenariat et l'évaluation.

Dans le cadre de ce travail, ces sept attitudes seront regroupées en deux catégories : d'un côté celles qui correspondent à une forme de collaboration entre une ONG et une entreprise, et de l'autre celles qui correspondent à une confrontation entre ces deux parties. En termes d'attitude collaborative, nous retrouvons le partenariat orienté vers l'activité de l'ONG, celui orienté vers l'activité de l'entreprise et l'évaluation directe. En termes d'attitude de confrontation ou de pression, nous parlerons de pression institutionnelle, informelle, ciblée et d'évaluation indirecte (voir **Tableau 1**).

Types de relations entre ONG et entreprise		Illustrations	Rôle des ONG
Pression	Institutionnelle	Lobbying dans les institutions nationales et internationales	Critique
	Informelle	Manifestations, de Seattle à Gênes	
	Ciblée	Campagnes de sensibilisation, boycotts	
Partenariat	Orienté vers l'activité de l'entreprise	Labels, codes de conduite, certification sociale, soutien à une initiative individuelle	Soutien/Expert
	Orienté vers l'activité de l'ONG	Sponsoring, marketing lié à une cause	Soutien
Evaluation	Indirecte	Les campagnes de pression et les partenariats reliant les ONG et entreprises sont pris en compte par les organes d'évaluation de la performance sociale de l'entreprise	Expert
	Directe	Des ONG créent ou collaborent avec des agences d'évaluation de la performance sociale des entreprises	

Tableau 1: Typologie des relations entre ONG et entreprises : pression, partenariat, évaluation
(Source : Antoine Mach, 2001, p.124)

2.1. Les ONG en tant qu'alliés

La relation ONG-entreprise est étudiée dans la littérature depuis qu'un rapprochement entre les deux mondes s'est initié. Dans les années 1990, les grandes campagnes d'opinion rendant les entreprises responsables de la dégradation de l'environnement font prendre aux relations ONG-entreprises une autre dimension. C'est la définition du partenariat ONG-entreprise par l'ONU lors du Sommet de Johannesburg en 2002 qui a entraîné la reconnaissance de ces rapprochements en tant qu'outil du développement durable (Be-linked, 2010). Les entreprises, étant de plus en plus confrontées à des pressions internes et externes et à l'évolution des mentalités, sont amenées à repenser leur modèle initial. Les ONG ne sont plus perçues comme un danger mais plutôt comme une opportunité d'améliorer le dialogue interne avec les employés, leur image et leur crédibilité auprès du public (ORSE, 2005).

Comme mentionnée dans le chapitre 1, les entreprises ont commencé à développer dans les années 1990 une forme de responsabilité sociétale, ayant dans l'optique de regagner une certaine légitimité, ternie par de gros scandales financiers et catastrophes écologiques. Schuman (1995, pp. 574) écrit que la légitimité « est une perception générale ou une supposition que les actions d'une entité sont désirables, correctes et appropriées dans les limites d'un système construit sur des normes, des valeurs, des croyances et des définitions ».

Les ONG incarnent une sorte de boussole de la morale et de chien de garde de l'éthique contre les forces gouvernementales et le capitalisme (Gray & Stites, 2013). Depuis leur apparition, elles sont les gardiennes de la morale et des valeurs. Un rapprochement de la part des entreprises dans l'objectif d'un regain de légitimité n'est donc pas incohérent, si l'on se base sur la définition de Schuman. Selon Fougier et Pô (2006), cette nouvelle relation entre le monde de l'entreprise et celui des ONG s'appuie sur l'idée que la collaboration entre les deux acteurs construit un jeu à somme positive, une relation donnant-donnant et parfois, mais pas toujours, gagnant-gagnant. C'est donc dans ce contexte que les ONG et les entreprises se rendent compte de la nécessité d'un rapprochement.

2.1.1 Le mécénat

La forme de collaboration la plus répandue aujourd'hui entre une ONG et une entreprise est le mécénat. D'après Binninger et Robert (2007), celui-ci reste orienté vers le domaine de compétence de l'ONG et se concrétise par un soutien matériel ou financier de celle-ci sans rien attendre officiellement en retour. Le mécénat reste un acte de philanthropie et est considéré comme une forme de communication hors médias des entreprises. Au mécénat financier, s'ajoute le mécénat en nature : dons d'actifs, mise à disposition du personnel de l'entreprise, ... (Gautier, 2015). A côté de leur volonté de faire face aux problématiques environnementales, la motivation des entreprises à faire du mécénat vient également de l'avantage fiscal qu'elles en retirent. En effet, chaque année, les entreprises mécènes peuvent bénéficier d'une réduction d'impôt sur les sociétés. Le mécénat s'est progressivement transformé du mécénat culturel au mécénat humanitaire, notamment grâce au développement de la responsabilité sociale des entreprises et à la multiplication d'actions directes organisées par des ONG (par exemple : le boycott) (Binninger & Robert, 2007). En se rapprochant d'une ou de plusieurs ONG, une entreprise cherche à créer du lien avec ses clients et à augmenter son capital sympathie auprès de l'opinion publique. Cette croissance du mécénat humanitaire a été accueillie positivement par certaines ONG puisque celui-ci constitue une source de financement supplémentaire.

2.1.2 Le partenariat orienté vers l'activité de l'ONG

Le partenariat orienté vers l'activité de l'ONG se présente sous forme de sponsoring, de parrainage ou de partenariat produit. Le sponsoring est également un soutien matériel apporté à une ONG par une entreprise en vue d'en tirer un bénéfice direct, qui est la promotion de son image. Cependant, alors que le mécénat est une action philanthropique, le sponsoring est une

action commerciale puisque l'entreprise attend en contrepartie une prestation publicitaire clairement définie (ORSE, 2005). Cela se manifeste par l'indication du nom du parrain sur les différents supports de l'ONG. Ce marketing social (*cause-related marketing*, en anglais) permet aux entreprises d'accroître leurs ventes et d'améliorer leur image. De leur côté, les ONG gagnent en visibilité et financement. Ce fut le cas lorsque le Liquor Control Board of Ontario (LCBO), le World Wildlife Fund Canada (WWF), la Canadian Nature Federation (CNF) et neuf fournisseurs de LCBO se sont associés pour créer une publicité, nommée *Help Save the Animals*, diffusée dans tous les LCBO de l'Ontario. L'argent récolté par le WWF et CNF provenait de donations directes ou de donations calculées sur le volume de vente. En plus de cela, des t-shirts et calendriers étaient vendues pour la cause. (Canadian FundRaiser, 1996)

2.1.3 Le partenariat orienté vers l'activité de l'entreprise

Les ONG collaborent avec les entreprises en apportant leur expertise et leur soutien pour mettre en place les initiatives des entreprises en matière de protection de l'environnement. Selon Binninger et Robert (2007), cette collaboration répond à des impératifs commerciaux dont les retombées économiques sont calculées à l'avance. C'est le cas par exemple du partenariat entre le WWF et Carrefour. En 2002, Carrefour a fait appel au WWF pour l'aider adopter une démarche plus durable en ce qui concerne le bois ainsi que d'autres aspects de l'entreprise tel que l'arrêt de la distribution de sacs en plastique à la caisse. Le WWF a apporté son support, son expertise ainsi que son image pour aider Carrefour à tracer la provenance du bois et supprimer les sacs plastiques (ORSE, 2006a).

Le partenariat orienté vers l'activité de l'entreprise et celui orienté vers l'activité de l'ONG sont les deux formes de collaboration que nous regrouperons sous l'appellation partenariat dans la suite de ce mémoire. Il s'agit de la stratégie que nous opposerons à la stratégie de pression, expliquée ci-après, afin d'en évaluer leur efficacité pour la protection de l'environnement.

2.1.4 L'évaluation directe

Des ONG participent directement à l'évaluation des entreprises en jouant un rôle d'expert. Promotrices de la protection de l'environnement, les ONG environnementales peuvent aider une entreprise à améliorer son bilan social, ou appuyer certaines initiatives en prêtant leur image à travers des mécanismes de labélisation ou de certification.

2.2. Les ONG en tant qu'adversaires

Entraînés par la publication de *Printemps silencieux* de Rachel Carson, en 1962, et par la marée noire de Santa Barbara en 1969, les écologistes de l'époque ont lancé en Amérique du Nord un mouvement écologiste d'un genre nouveau, beaucoup plus agressif que ce qui existait avant (Klein, 2014/2016). A cette époque, l'intervention de l'Etat était encore considérée comme une option sensée. Et il s'en suivit une « *série de victoires environnementales qui paraîtraient inimaginables aujourd'hui* » (Klein, 2014/2016, p.315). L'attitude des ONG environnementalistes était principalement celle de la confrontation, il n'était pas question de collaborer avec les plus gros pollueurs de la planète. Il s'agissait de bannir et d'interdire strictement les substances polluantes et selon Klein (2014/2016), c'est grâce à cela que le mouvement environnementaliste a remporté de nombreuses victoires. Klein explique qu'ensuite, vint l'ère Reagan qui renia et balaya toutes les initiatives écologiques. Il instilla une idéologie du libre marché qui se répandit au sein de la classe dirigeante. Elle affirme que c'est à ce moment que le mouvement environnementaliste va se diviser : d'un côté, ceux qui préfèrent rester dans les hautes sphères du pouvoir prôneront la collaboration plutôt que la confrontation, ne traduiront personne en justice et feront preuve d'esprit d'entreprise (on citera en exemple ici l'Environmental Defense Fund qui, après avoir été pendant de nombreuses années une organisation se basant sur les principes de Rachel Carson, a soudainement viré de bord en abandonnant sa philosophie d'intenter des « procès de salauds » comme elle le faisait auparavant) et d'un autre côté, les organisations qui résistent et croient encore à la confrontation en tant que stratégie de protection de l'environnement telle que Greenpeace. Toujours d'après Klein, c'est cette importante rupture qui entraîna la création d'une branche plus radicale du mouvement écologique, ceux qui ont été déçus par le rattachement de certaines ONG aux plus gros pollueurs. C'est le cas, par exemple de Earth First ! qui a été fondée par d'anciens membres de Greenpeace en désaccord avec les approches plus modérées de cette dernière.

Reprenant la typologie de Mach (2001), **Tableau 1**, on peut à présent distinguer quatre formes de stratégies de l'ONG qui se positionne en confrontation vis-à-vis de l'entreprise. Soulignons que l'approche d'Antoine Mach ne s'applique correctement que pour les relations entre ONG et grandes entreprises. Faiblement exposées aux risques d'image, les petites et moyennes entreprises peuvent échapper à la pression des ONG.

2.2.1 La pression institutionnelle

Les ONG utilisant cette stratégie se livrent à un travail de lobbying auprès des institutions politiques, qu'elles soient nationales ou internationales. Il s'agit de faire pression sur les décideurs, les élus. Par cette démarche, les ONG espèrent l'adoption par les politiques de législations contraignantes à l'égard des entreprises.

2.2.2 La pression informelle

La pression informelle englobe la participation des ONG à des mouvements antimondialisation ou altermondialistes. Il en va des ONG qui s'inquiètent du pouvoir des multinationales et critiquent les pays industrialisés et les organisations internationales. Cette pression ne semble pas entraîner de réactions immédiates de la part des entreprises mais favorise un contexte qui stimule la prise d'initiatives RSE.

2.2.3 La pression ciblée

La pression ciblée peut prendre la forme d'un boycott, d'une démonstration, d'un châtimement public, d'un dommage à la marque de l'entreprise, d'un dommage à la réputation de l'entreprise, de critiques envers les dirigeants de l'entreprise, dénonciation dans les médias, etc. Pour plus de facilité, tout ceci sera repris sous le terme de boycott. La pression ciblée sera la stratégie des ONG à laquelle nous ferons référence dans ce mémoire lorsque nous parlerons de stratégie de pression. Parmi les quatre stratégies de cette section, c'est celle qui est la plus intéressante à comparer au partenariat. Cette pression s'inscrit dans une stratégie de dénonciation publique d'une ou de plusieurs entreprises. Les ONG utilisent la vulnérabilité des grandes entreprises face à l'image qu'elles renvoient. A coup de campagnes et de boycotts fortement médiatisés et grâce à la participation du public, les ONG cherchent à faire changer le comportement d'une entreprise. Par exemple, un groupe d'ONG a réussi à dévoiler les actionnaires du laboratoire Huntingdon Life Science, un laboratoire critiqué pour ses tests sur les animaux, en envoyant la liste des actionnaires au Daily Telegraph de Londres. Le résultat fut un effondrement du prix de son action ainsi qu'une sortie de l'entreprise du London Stock Exchange (Lyon, 2010). Parfois, les campagnes sont suivies d'une négociation entre l'ONG et l'entreprise.

2.2.4 *Evaluation indirecte*

En attaquant une entreprise et non une autre, les ONG procèdent, quelque part, à une évaluation des entreprises. En produisant des rapports faisant mention des entreprises les plus polluantes ou celles testant leurs produits sur les animaux, par exemple, l'ONG impacte l'opinion du public et du secteur financier qui émettront un jugement de valeur sur la performance sociale d'une entreprise. Nous mentionnerons ici en exemple, la page web *stopgreenwash.org* créée par Greenpeace afin de lister et dénoncer les entreprises ayant recours au greenwashing.

Section 3. Le partenariat : motivations et limites

En nous concentrant sur le partenariat, à présent, il est intéressant d'en étudier les motivations, qui s'apparentent également aux côtés positifs que les entreprises et ONG espèrent tirer de cette relation, et les limites, qui rassemblent les dangers et les risques d'une telle relation. Les motivations et limites exposés ci-dessous représentent une synthèse de ce qui a pu être trouvé dans la littérature (Admical & Fondation France, nd ; Be-linked, 2010 ; Binnering & Robert, 2007 ; Damlamian, 2006 ; Fougier & Pô, 2006 ; Gray & Stites, 2013 ; Heap, 2000 ; ORSE, 2005 ; ORSE, 2006b).

3.1. *Les motivations du partenariat*

3.1.1 *Du côté des entreprises*

A. Les compétences spécifiques de l'ONG

Les ONG possèdent une grande proximité avec le terrain et une expertise considérable dans le domaine dans lequel elles opèrent. Depuis quelques années, les ONG se professionnalisent, elles ne recrutent plus seulement sur base volontaire. Cette professionnalisation les rend plus crédibles aux yeux des autres acteurs et leur permet de développer un savoir-faire remarquable et toujours plus précis. Les entreprises désireuses de bénéficier d'une expertise sur les problématiques de développement durable et leur mise en œuvre peuvent alors se tourner vers les ONG qui pourraient les aider, entre autres, à s'orienter vers des stratégies RSE, analyser leur reporting environnemental ou réaliser un audit. L'entreprise cherche alors à profiter des compétences spécifiques de l'ONG à travers un partenariat, une collaboration, une alliance. Par exemple, lorsque British Petroleum s'est auto-imposée un objectif de réduction de CO₂, elle s'est tournée vers EDF (Environnemental Defense Fund). EDF avait développé une expertise à propos des solutions basées sur le marché pour résoudre d'importants problèmes

environnementaux et avait une importante expérience en ce qui concerne les programmes visant la réduction des émissions.

B. La volonté d'une démarche RSE

Les entreprises cherchent de plus en plus à s'inscrire dans une démarche de responsabilité sociale et à montrer qu'elles s'ouvrent à la société civile. Pour témoigner de cette volonté, elles envisagent parfois de s'associer à une ONG afin de mener cette démarche à bien. Les entreprises ne disposent pas toujours des outils nécessaires au développement d'une stratégie RSE. Cependant, des départements dédiés à la RSE commencent à naître au sein même des entreprises. Un de leur rôle est d'entretenir des relations avec une ou plusieurs ONG.

C. L'amélioration de l'image externe

Les ONG, dans leur stratégie de confrontation, ont acquis une puissance de déstabilisation menaçante pour les entreprises. Ces dernières, pour se protéger, préfèrent s'associer aux ONG afin de diminuer le risque d'être publiquement exposée et préserver ses actifs immatériels. Aussi, dans leur quête de légitimité, les entreprises amorcent-elles un rapprochement vers les ONG dans le cadre d'une stratégie marketing bien conçue. Se positionner en tant qu'entreprise responsable, respectueuse de l'environnement et de ses travailleurs fait vendre. En effet, les consommateurs, sensibilisés au développement durable, ont davantage tendance à acheter un produit pour des raisons citoyennes. Mais il n'y a pas qu'aux consommateurs que les entreprises veulent plaire. Avec l'essor de l'Investissement Socialement Responsable (ISR) dans les années 1990, les entreprises s'ouvrant à la société civile sont favorablement notées et accèdent à des sources de financement supplémentaires. Les entreprises ont donc beaucoup à y gagner en termes d'image lorsqu'elles décident de s'associer à une ONG.

D. L'amélioration de l'image interne

En plus de l'image qu'elle renvoie à l'extérieur, l'entreprise a intérêt à travailler sur l'image qu'elle renvoie *intra-muros*. Elle utilise le partenariat pour valoriser, renouveler et dynamiser son image interne ou pour attirer et retenir des employés. Simultanément, l'entreprise insuffle des valeurs de citoyenneté à ses employés et consolide sa culture d'entreprise. Des employés en accord avec les valeurs de leur entreprise et qui trouvent une certaine fierté dans leur travail seront désireux de rester plus longtemps en son sein et de faire preuve d'une motivation intensifiée. De cela résulte une meilleure relation entre l'employé et l'employeur et en un taux de productivité plus élevé. En plus de cela, les partenaires d'affaires et les fournisseurs de

l'entreprise pourraient être tentés de nouer des liens plus solides et loyaux envers l'entreprise grâce à cette nouvelle réputation.

E. La stratégie de réduction du risque

L'ONG, devenue l'acteur le plus crédible aux yeux du public, n'a pas de mal à pointer du doigt une entreprise pour ses activités malfaisantes ou destructrices de l'environnement et à influencer l'opinion publique vis-à-vis de cette entreprise. Le souhait de l'entreprise de se rapprocher d'une ONG répond à une stratégie de gestion du risque. En effet, le partenariat est une démarche proactive en anticipation des conflits, des situations de crise ou des attaques venant du monde associatif. Plus en profondeur, cela permet de mieux identifier et réduire les risques sociaux, économiques, environnementaux et politiques liés à leurs activités (Yaziji, 2002). De fameux exemples (Nike, Shell, ...) prouvent que les entreprises ont beaucoup à perdre lorsque leur image est atteinte.

F. L'innovation

Ce point rejoint les deux premières motivations ci-dessus, en cela qu'il est le résultat de l'association d'une ONG et d'une entreprise lorsque l'entreprise bénéficie des compétences de l'ONG et qu'elle désire s'inscrire dans une démarche de RSE. Les objectifs du développement durable imposent de nouvelles contraintes à l'entreprise et l'oblige à voir l'avenir d'une manière différente. C'est dans ce contexte que des innovations et des avancées technologiques peuvent être réalisées. Ces innovations sont une opportunité pour l'entreprise de se démarquer de la concurrence tout en répondant à la demande d'un avenir différent.

G. Les raisons fiscales

Cette motivation est peu souvent mentionnée par les entreprises lorsqu'on leur demande les raisons qui les poussent à nouer des liens avec une ONG. Pourtant, c'est un avantage non négligeable que les entreprises retirent de ce partenariat.

H. L'influence sur la réglementation

En s'associant à une ONG, l'entreprise va souvent au-delà de la réglementation déjà mise en place par le gouvernement (*hard law*). Elle se crée un ensemble de normes et de standards sur base volontaire (*soft law*) pour répondre aux attentes de l'ONG. Cependant, si ces nouvelles normes la mettent dans une position de concurrence affaiblie, l'entreprise aura tendance à faire

pression sur le gouvernement pour que celles-ci revêtent un caractère obligatoire. Le partenariat ONG-entreprise, permet dès lors à l'entreprise d'être en avance sur les autres et de façonner elle-même les futurs standards de son industrie.

3.2. Du côté des ONG

A. La diversification des sources de financement

Les fonds des ONG peuvent être de nature publique ou privée. Cependant, il est attendu d'une ONG qu'elle soit indépendante de ceux qui la financent et qu'elle prenne des décisions dans l'intérêt de ses membres et de la société civile mais pas dans l'intérêt de ses donateurs. Cette indépendance peut être acquise grâce à l'autofinancement, celui-ci est cependant irréalisable. C'est pour cela que les ONG se tournent vers la diversification de leurs sources de financement afin de ne pas dépendre d'une seule personne ou d'un seul groupe. Les ONG ont amorcé une démarche vers le monde de l'entreprise en acceptant, pour certaines (ce n'est pas le cas de Greenpeace, par exemple), des apports financiers de la part des entreprises.

B. L'apport financier

En plus de vouloir diversifier leurs sources de financement, les ONG ont simplement besoin de financement. Elles manquent souvent de ressources pour faire progresser leurs missions environnementales et l'aide d'une entreprise est la bienvenue. De plus, la crise provoquant la diminution des ressources provenant de l'Etat et des donateurs, la survie de certaines ONG ne dépend que de l'argent reçu par les entreprises.

C. Les compétences de l'entreprise

Plus haut, il a été fait mention du fait que les entreprises accueillent volontiers les compétences spécifiques des ONG. De manière similaire, les ONG peuvent apprendre de la manière dont une entreprise fonctionne. On parle d'apport de compétences, de savoir-faire, de gestion, de comptabilité, de management en vue de se professionnaliser davantage. Ces atouts sont complémentaires avec les compétences de l'ONG et permettent d'augmenter la crédibilité des ONG.

D. La propagation de la RSE dans les entreprises

En se rapprochant des entreprises, les ONG ont la capacité d'insuffler de nouvelles valeurs à l'entreprises, d'encourager celle-ci à améliorer ses pratiques en matière environnementale et à

s'inscrire dans une stratégie de RSE. L'ONG touche ici toute l'entreprise ainsi que les employés à l'intérieur de cette entreprise.

E. L'extension de la visibilité

Les ONG ont également une motivation en termes d'image. S'associer à une grande entreprise permet à l'ONG d'atteindre un nouveau public, de diffuser son message à plus grande échelle et de toucher une plus grande masse d'individus. Ce gain de notoriété attire de nouveaux donateurs. Il existe une sorte de concurrence entre les ONG surtout en ce qui concerne la récolte de fonds. Chacune voudrait avancer son projet mais les citoyens et l'Etat n'ont pas la capacité financière d'aider toutes les ONG. Dès lors, en se démarquant, en développant leur « image de marque » et leur notoriété, les ONG accèdent à des sources de financement plus abondantes par rapport à d'autres ONG.

F. Un interlocuteur différent des pouvoirs publics

Les ONG ont longtemps fait pression sur les gouvernements afin d'influencer la législation. Cependant, en se tournant vers un autre acteur important de la société (peut-être l'acteur le plus important dans une société qui prône le capitalisme), les ONG saisissent l'opportunité d'avoir un impact élevé en matière de protection de l'environnement.

G. L'augmentation de la crédibilité

Les ONG n'ont pas toujours été considérées comme des entités avec qui le dialogue était possible. Longtemps marginalisées, Ollitrault (2009) affirme que c'est pourtant elles qui ont les premières lancé l'alerte écologique et porté le mouvement de protection de la planète. C'est en se rapprochant du monde de l'entreprise, en tenant des discours plus modérés et tolérants vis-à-vis des entreprises, qu'elles ont pu faire leur entrée dans les débats sur les grandes problématiques environnementales. Certaines ONG, comme la Fondation Nicolas Hulot, ont jugé qu'il serait plus efficace d'entrer en dialogue avec les entreprises plutôt que de repousser en bloc le modèle capitaliste de croissance infinie.

H. La globalisation du mouvement écologique

Pour ne pas se cantonner à une seule région ou un seul pays et augmenter la portée de leurs actions, les ONG utilisent les multinationales comme vecteur d'expansion.

3.3. Les limites et risques du partenariat

Les partenariats entre une ONG et une entreprise sont difficiles à mettre en place. La littérature regorge de critères pour réussir un partenariat entre deux entités fondamentalement différentes. Cela sous-entend que des risques existent. Afin de décrire ces derniers, nous avons utilisé plusieurs travaux présents dans la littérature (Admical & Fondation France, nd ; Be-linked, 2010 ; Binninger & Robert, 2007 ; Damlamian, 2006 ; Fougier & Pô, 2006 ; Gray & Stites, 2013 ; Heap, 2000 ; ORSE, 2005 ; ORSE, 2006b).

3.3.1 Risques pour l'entreprise

A. S'exposer davantage

Les entreprises, en faisant partenariat avec les ONG, s'exposent à davantage de critiques de la part de leur partenaire. De prime abord, ce rapprochement peut venir d'une volonté de l'entreprise de se prémunir de risque d'attaque contre son image. Cependant, le partenariat ne représente aucune assurance contre les attaques de l'ONG partenaire. La relation peut même pousser l'ONG, détenant plus d'informations sur l'entreprise, à être plus critique sur les activités de l'entreprise.

B. Perte de temps et d'argent

S'engager dans une telle relation comporte beaucoup de risques pour l'entreprise qui y investit du temps et de l'argent. Ces derniers pourraient potentiellement être perdus si le partenariat venait à échouer.

C. Perception de greenwashing

Etude après étude, il est démontré que les consommateurs sont sceptiques quant au marketing vert des entreprises (MacDonalds, 2008). Le marketing vert fait vendre mais le greenwashing apporte de la confusion aux consommateurs. C'est cette perception du greenwashing qui peut endommager l'image de l'entreprise. C'est un terrain difficile parce que les firmes pensent qu'en affichant leur philanthropie, elles seront critiquées par le public qui pense qu'elles utilisent cela dans une stratégie de profit. C'est un jeu perdant-perdant car le public n'aime pas les secrets, ni les firmes qui cherchent à se vanter. La posture à adopter est difficile à trouver.

3.3.2 Risques pour l'ONG

A. Mauvaise réputation

Les ONG s'associant avec des entreprises engendrent un partenariat décrit par certaines ONG plus radicales comme « un pacte avec le diable ». Cela peut décrédibiliser une ONG aux yeux de ses membres, de ses donateurs mais également auprès du public qui ne voit plus en elle qu'un instrument dans la stratégie des entreprises. Lorsqu'un partenariat échoue, c'est là que l'on observe le plus grand danger : un scandale pour l'entreprise déteint sur l'ONG avec laquelle elle est associée. Cette dernière verra son image systématiquement dégradée. Suite à une réputation ternie, une ONG pourrait voir ses membres résilier leur adhésion et ses salariés quitter l'organisation.

B. Perte d'indépendance

Une ONG qui collabore étroitement avec une entreprise et, qui plus est, reçoit de l'argent de cette entreprise prend le risque de compromettre ses principes et de perdre son indépendance. L'intégration trop poussée dans le marché amène les ONG à adopter des méthodes propres aux acteurs économiques qui risquent de les éloigner de leurs fondamentaux historiques. C'est pourquoi les partenariats sont sous haute surveillance de la part du monde associatif et de la société civile qui questionnent l'autonomie d'action et de décision qu'une ONG a par rapport à ses bailleurs de fonds. Il y a des raisons de s'interroger lorsqu'un dirigeant d'entreprise affirme qu'un « *donateur seul ne peut pas peser sur la politique d'une ONG, contrairement à une entreprise très impliquée* » (Admical & Fondation France, 2002, p11). Par exemple, lorsqu'il a été découvert que les meubles de salle à manger IKEA étaient fabriqués dans un bois provenant de forêts en danger, le WWF a accouru à la rescousse de IKEA en affirmant -erronément- que IKEA ne pouvait jamais garantir que cela n'arrive pas. Ce n'est pas une coïncidence s'il se trouve que le WWF est un partenaire marketing de IKEA et que l'ONG est financée par IKEA (MacDonalds, 2008). MacDonalds dit que « *non seulement les grands groupes de protection acceptent de l'argent venant d'entreprises profondément impliqués dans des crimes environnementaux, mais elles sont aussi devenues des satellites de relations publiques pour les entreprises qui les soutiennent financièrement* » (cité par Hari, 2010, para 12). Certes les ONG environnementalistes liées au monde de l'entreprise ne nient pas le changement climatique, toutefois elles ont tendance à défendre avec véhémence les solutions les moins contraignantes pour les plus grands pollueurs de la planète

C. Risques d'instrumentalisation

Les ONG souhaitent de la part des entreprises qu'elles s'engagent de manière authentique dans leur démarche de responsabilité sociale. C'est en tout cas ce qu'elles désirent en s'associant avec les entreprises. Cependant, il arrive que les motifs d'un partenariat restent superficiels. Une entreprise pourrait s'associer à une ONG uniquement pour déstabiliser ses concurrents en « envoyant son ONG » attaquer leur image et fouiller dans leurs secrets. C'est un motif regrettable pour les ONG qui ne sont alors qu'un instrument dans la stratégie de l'entreprise.

L'entreprise peut instrumentaliser l'ONG d'une autre façon : le greenwashing. Le greenwashing, ou l'écoblanchiment, est le fait de « *dissimuler des activités nuisibles à l'environnement avec la rhétorique écologique pour attirer et manipuler le consommateur* » (Plec & Pettenger, 2012, p.464). Les campagnes publicitaires des entreprises utilisent de plus en plus le cadre environnemental pour promouvoir leurs produits ou leurs procédés, lesquels ne sont bien souvent ni durables ni écologiques. Dagenais (2015) cite une étude réalisée par l'organisation Underwriters Laboratories en collaboration avec Terra Choice. Ces deux entités ont fait une liste de sept péchés associés aux discours et pratiques de greenwashing². Leur étude évalue 4744 produits qui affirment être « verts » et la conclusion est que « *95% de ces produits sont coupables d'au moins un des sept péchés* » (Dagenais, 2015, p.20). Un exemple d'écoblanchiment est le cas IKEA. IKEA dans son rapport sur la responsabilité sociétale de l'entreprise 2011 décrit les éléments qui font d'elle une entreprise responsable au niveau environnemental. Entre autres, concernant le bois, l'entreprise assure qu'il ne doit pas être illégalement amassé, ni provenir de forêts protégées, ni de forêts dont l'existence est une source de conflit, ni de forêts officiellement et géographiquement reconnues comme des plantations d'arbres génétiquement modifiées (IKEA, 2011, p.8). Cependant, en 2012, la Global Forest Coalition (alliance d'ONG provenant de 40 pays) a découvert que le bois utilisé par IKEA provenait d'arbres centenaires en Carélie, contrevenant aux règles de la Forest Stewardship Council dont IKEA affirme faire partie (Dagenais, 2015)

Un manager pourrait trouver ça avantageux de supprimer ou de cacher une information peu glorieuse à propos de ses activités afin de faire monter le cours de l'action de son l'entreprise, de conclure des accords, de s'attirer la sympathie du public ou d'obtenir des permis, ce qui

² Les sept péchés listés par Terra Choice dans son rapport sont : (1) le péché du compromis caché, (2) de l'absence de preuve, (3) d'imprécision, (4) de non-pertinence, (5) du moindre des deux maux, (6) du mensonge et (7) le culte de l'étiquette mensongère. (Terra Choice, 2009)

n'aurait pas été possible si le profil environnemental complet de la firme avait été dévoilé. En se servant d'une ONG pour apparaître plus « verte » aux yeux du consommateur, l'entreprise instrumentalise l'ONG et, à terme, si la mascarade est révélée, nuit à sa crédibilité.

D. Perte de temps

Un partenariat qui échoue est une perte de temps pour l'ONG.

E. Effets secondaires

Les partenariats stratégiques orientés vers l'activité de l'ONG ont recours au marketing lié à une cause (*cause-related marketing* en anglais). Il se peut que celui-ci entraîne des effets non désirés s'il est mal choisi. C'est le cas par exemple de la campagne « *Drink 1, Give 10* » de l'entreprise française d'eau minérale en bouteille en partenariat avec l'UNICEF. Pour chaque litre d'eau acheté, une donation équivalente à 10 litres d'eau potable est enclenchée dans les pays d'Afrique. Ce genre de marketing apporte des fonds considérables à l'ONG mais entraîne parfois des effets « inattendus ». Dans l'exemple ci-dessus, la campagne pousse à la consommation de bouteilles en plastique, ce qui est un fléau pour l'environnement. Ces campagnes ne sont pas toujours bien pensées et font l'objet de nombreuses controverses. Notamment, l'argument avançant que la donation est tellement minime que l'entreprise aurait aussi bien fait de donner directement du cash à l'ONG. Ou que l'argent dépensé dans ces campagnes est bien plus important que celui récolté.

Section 4. La pression : Forces et limites

Dans cette section, seul le point de vue des ONG sera considéré puisqu'il s'agit de l'analyse d'une stratégie unilatérale qui n'implique aucun autre parti, contrairement à la stratégie précédente.

4.1. Les forces

A. Réputation et indépendance préservées

Les ONG choisissent de ne pas s'associer à une entreprise pour préserver leur réputation et leur image. Comme mentionné dans la section précédente, les ONG qui entrent en partenariat avec des entreprises sont parfois mal vues, car « pactisent avec le diable ». La stratégie de pression permet aux ONG de rester totalement indépendantes vis-à-vis des entreprises et de garder une image de chien de garde, dont les intérêts ne sont pas altérés par ceux d'une entreprise. En

restant indépendante, l'ONG a une plus large marge de manœuvre lorsqu'elle décide de faire pression sur une entreprise.

B. Les effets de la coopération sont incertains

Le partenariat peut être vue comme une « récompense » pour les entreprises. Cependant, c'est le même problème que pour les politiques publiques comme l'a soulevé Ostrom (1990), l'information doit être complète et fiable pour que ces politiques soient efficaces, mais ce n'est presque jamais le cas. De ce fait, les stratégies engagées n'atteignent pas leur but, voire même, ont l'effet inverse. Par exemple, lorsqu'une ONG promeut (*endorse*) un produit, cela peut avoir des effets négatifs. En effet, présumons l'existence de deux firmes concurrentes. Si l'une d'elles rend sa production plus propre, l'ONG voudra diriger la demande des consommateurs vers cette firme plutôt que vers l'autre, et donc soutiendra le produit plus propre. Si les deux firmes rendent leur production plus propre, la promotion des deux firmes ne fera qu'augmenter la consommation totale, ce qui engendrera davantage de pollution (Maxwell, 2010).

C. Des répercussions désirables

Les menaces proférées par les ONG pourraient forcer certaines entreprises ou industries à se réguler d'elles-mêmes (Baron, 2001). Des firmes changent même leur comportement avant qu'une menace ne survienne. Les économistes ont trouvé des preuves que la menace d'un boycott est une motivation significative pour la mise en place d'une autorégulation dans une entreprise (Sam & Innes, 2008). Greenpeace, en s'attaquant à Exxon, espérait que cela servirait d'exemple pour les autres entreprises et qu'elles craignent de subir le même traitement. C'est pour cela que certaines entreprises, pour se protéger, mettent pro-activement en place des mesures (Baron, 2002). Ce qui, somme toute, fait avancer la cause environnementale.

D. L'attaque est plus efficace que la récompense

Les attaques provoquent généralement un désinvestissement dans l'activité jugée problématique alors qu'une récompense engendre plutôt un investissement dans une solution qui est seulement qualifiée de « moins pire » qu'une autre. Le modèle de Baron et Diermeier (2007), fournit deux explications intéressantes concernant l'affirmation que les menaces sont plus efficaces que les récompenses. Premièrement, les menaces réduisent le profit de l'entreprise ciblée et décourage un investissement dans l'industrie. Cela réduit la taille de l'industrie et donc diminue les pratiques pointées du doigt par les militants. Deuxièmement,

une entreprise va rarement changer son comportement afin de recevoir une récompense de l'ONG. Elle va plutôt craindre une attaque publique et modifier ses pratiques en conséquence.

4.2. Les limites

A. L'efficacité d'un boycott est contestée

Lors d'un boycott, peu sont les consommateurs à cesser d'acheter leur produit chez l'entreprise ciblée. Le boycott est victime du phénomène du passager clandestin (INRA Sciences Sociales, 2011). En effet, lorsqu'un boycott est lancé, le consommateur a le choix soit de continuer à acheter le produit boycotté, soit de suspendre la consommation de celui-ci. Toutefois, boycotter un produit a un coût élevé en termes d'utilité : il faut changer ses habitudes, trouver un substitut souvent imparfait et parfois plus cher. Mais l'action d'une personne supplémentaire ne fait pas une grande différence. Il y a donc un grand sacrifice pour un résultat incertain. On assiste alors au phénomène du passager clandestin et le résultat du boycott s'en retrouve amoindri. S'ajoute à cela, le manque de coordination qui éparpille les efforts individuels (Ibidem).

B. La taille de l'ONG

Si l'ONG n'est pas de taille et de notoriété suffisante, les menaces d'attaque publique sont peu crédibles et il est alors difficile d'utiliser la pression pour arriver à des résultats en matière de protection de l'environnement.

C. Effet pervers : la diminution d'initiatives de la part des entreprises

Les ONG ciblent plus souvent les entreprises qui se sont révélées sensibles à la protection de l'environnement (Baron & Diermeier, 2007). Ces entreprises ont déjà mis en place une autorégulation de leurs activités dans l'objectif d'avoir un impact moindre sur l'environnement ou ont amorcé un processus qui les inscrit dans une démarche de RSE. Le fait que les ONG ciblent plus facilement ce profil d'entreprise pourrait effrayer certaines entreprises qui, de ce fait, n'adopteraient aucun comportement visant à faire croire à une démarche de protection de l'environnement, de peur d'être attaquée.

D. Toujours raison ?

Les ONG ont-elles toujours raison ? Pour exemple, l'histoire de British Petroleum (BP) et l'Afrique du Sud. BP a longtemps été une entreprise majeure en Afrique du Sud, fournissant l'essentiel de l'énergie du pays. Durant les dernières années de l'apartheid, les entreprises

occidentales furent soumises à d'énormes pressions (notamment des appels aux boycotts) venant de la communauté des ONG afin qu'elles cessent leurs activités en Afrique du Sud dans le but d'isoler et de mettre la pression sur le gouvernement en place. Malgré les boycotts, BP décide quand même de rester en Afrique du Sud car si elle partait, elle perdrait son pouvoir contre les autorités en place. Après le changement de régime, Nelson Mandela félicita BP d'être resté en Afrique du Sud malgré les pressions et pour avoir aidé à vaincre le gouvernement de l'époque. Dans cet exemple, BP a eu raison de ne pas céder aux boycotts et confrontations de la communauté des ONG parce que cela aurait été contreproductif (Percy, 2010).

E. Les effets du boycott sont incertains

Les effets d'un boycott ne sont pas certains et le peu de recherches empiriques à ce sujet ne conclut rien de concret (Baron, 2001). Certains diront que l'appel au boycott aura comme effet que certains consommateurs n'achèteront plus un certain produit. Néanmoins, d'autres consommateurs, ayant des valeurs différentes, auront tendance à acheter davantage de ce même produit. De plus, l'étude de la fluctuation du cours de l'action d'une entreprise soumise au boycott n'a pas donné de résultats concluants. Friedman (cité par Baron, 2001, p.14), Pruitt and Friedman (cité par Baron, 2001, p.14) et Pruitt et al. (cité par Baron, 2001, p.14) ont trouvé des preuves que les boycotts réduisent de manière significative la valeur de marché des entreprises ciblées. Cependant Koku et al. (cité par Baron, 2001, p.14) ont trouvé que la valeur de marché de 54 firmes ciblées a augmenté fortement. De leur côté, Teoh et al. (cité par Baron, 2001, p.14) n'ont pas pu trouver d'effets significatifs du boycott de l'Afrique du Sud sur les firmes américaines ou sur leurs actions dans le Johannesburg Stock Exchange.

Conclusion

Dans son ouvrage collectif, Lyon (2010) exprime une idée très intéressante qui peut servir à conclure ce chapitre. Il dit que pour les ONG il est important de comprendre quel rôle jouer dans quelle situation. Les ONG intervenues dans cet ouvrage collectif font part de leur inconfort lorsqu'elles sont catégorisées comme coopérative ou non-coopérative. Cependant, des recherches économiques suggèrent que l'ONG peut bénéficier d'une réputation assumée (Baron, 2002). Par exemple, une entreprise qui essaye de négocier la fin d'un boycott préférera avoir une réputation d'intransigeante, alors qu'une ONG qui cherche à construire un partenariat se réjouira d'avoir une image moins hostile. Une ONG qui voudrait jouer sur les deux tableaux pourrait perdre en efficacité.

Le chapitre 2 a permis une analyse approfondie de la stratégie de partenariat et de la stratégie de pression des ONG environnementales envers les entreprises. En comparant ces deux stratégies, nous pourrions apporter des éléments de réponses à l'hypothèse formulée au départ, à savoir, la stratégie de pression vis-à-vis des entreprises est absolument nécessaire dans la protection de l'environnement alors que la stratégie de partenariat ne l'est pas.

Conclusion de la revue de littérature

La revue de littérature a constitué une base riche en informations pour pouvoir entamer la deuxième partie de ce mémoire. Les trois chapitres ont formé un tout qui a permis d'appréhender la problématique avec un esprit plus ouvert. Le chapitre 1 nous a fait prendre conscience que d'autres ont essayé de théoriser la crise environnementale mais que la solution ne fait pas l'unanimité. Le chapitre 2 établit un état des lieux qui nous a ouvert les yeux sur le fait que l'Etat a un pouvoir immense mais qu'il est trop souvent victime de pressions, que les individus ont développé une conscience environnementale mais que celle-ci peine à prendre le dessus sur leurs choix quotidiens, que certaines entreprises ont la volonté de bien faire mais que le profit reste l'objectif principal, et enfin que les ONG environnementales essayent de palier aux manquements de l'Etat et des entreprises mais que les ressources financières pour le faire restent réduites. Finalement le chapitre 3 nous plonge au cœur de la problématique en dressant l'historique des relations ONG environnementales-entreprises et en explicitant les tenants et aboutissants d'un tel lien.

Partie II : Partie pratique

Cette partie est divisée en trois chapitres. Le chapitre 4 passe en revue la méthodologie utilisée pour tenter de valider l'hypothèse et les sous-hypothèses de départ. Deux études ont été menées consécutivement, l'une qualitative sous forme d'entretiens et d'un questionnaire, et l'autre quantitative. Le chapitre 5 rapporte les résultats de chaque étude et les lie à la partie théorique. Ce chapitre apporte de nombreux éléments de réponses mais ceux-ci seront proprement exploités dans le chapitre 6. Ce dernier discute les résultats et les liens aux hypothèses de départ.

Chapitre 4. Méthodologie

La partie théorique a permis de faire la lumière sur la problématique environnementale, sa complexité et ses acteurs, sur le type de relation qu'une ONG environnementale peut entretenir avec une entreprise et sur les forces et limites d'un partenariat d'une part, et d'une pression ciblée d'autre part. La question de recherche se nourrit de cette base théorique comme point de départ pour la partie pratique. Cette dernière compare le partenariat et la pression ciblée et pour se faire, sera divisée en deux parties. Dans un premier temps, des entretiens semi-directifs ont été menés afin d'avoir l'avis de deux des plus grandes ONG environnementales internationales sur la question. Un questionnaire a également été rempli par une grande entreprise belge. Ensuite, en utilisant les informations tirées de ces entretiens et de ce questionnaire, ainsi que celles recueillies dans la partie théorique, un modèle a été élaboré pour tenter d'évaluer l'efficacité des deux stratégies.

Section 1. La méthodologie des entretiens semi-directifs et des questionnaires

Nous avons opté pour une méthode de recherche de type qualitative. Pour obtenir des informations concrètes nécessaires pour approfondir cette recherche, nous avons décidé de conduire des entretiens semi-directifs. Cette technique qualitative de recueil d'informations permet de focaliser le discours de la personne interrogée sur des thèmes définis au préalable par la personne qui interroge. Ce type d'entretien n'emprisonne pas le répondant dans des questions strictement définies, comme tel est le cas dans l'entretien directif, mais il n'est pas non plus libre de sorte que le répondant ne soit pas tenté de dévier du sujet principal. Le choix de ce type d'entretien pour répondre à la question de recherche se justifie par le fait que l'on compare deux

stratégies et que les questions seront orientées vers l'une ou l'autre en fonction de ce que la personne interrogée répond au cours de l'entretien.

D'un autre côté, un questionnaire a été créé dans le but de recueillir des informations auprès de seize entreprises. Les entreprises sélectionnées ayant un profil international et de grande envergure, il a semblé plus judicieux de confectionner un questionnaire qui récolterait des données rapidement.

1.1. Sélection des personnes interrogées

Nous cherchions des ONG environnementales, internationales, ayant une politique définie vis-à-vis des entreprises et qui opèrent une stratégie de pression ou de partenariat. Le nombre d'ONG répondant à ces critères est très réduit. Lors de la revue de littérature, deux ONG environnementales internationales se sont distinguées autour du clivage pression et partenariat. Celles-ci sont Greenpeace et le World Wide Fund for Nature (WWF). Notre choix d'entretien s'est donc immédiatement porté sur ces deux ONG-là. Pour avoir un avis plus externe sur la question, une troisième ONG a été contactée : Friends of the Earth, les Amis de la Terre en Belgique.

1.1.1 Greenpeace

Greenpeace est une organisation internationale de protection de l'environnement qui compte 26 bureaux et agit dans plus de 55 pays. Créée en 1971 par un groupe de militants visionnaires déterminés à attirer l'attention sur les dangers des tests d'armes nucléaires, Greenpeace est l'une des ONG environnementales dont la marque est la plus connue dans le monde. C'est une organisation indépendante qui a recours à la confrontation non violente et créative pour dénoncer les problèmes environnementaux et qui propose des solutions pour un avenir plus vert (Greenpeace, s. d.) Greenpeace est financé à 100% par les dons de ses sympathisants et n'acceptent en aucun cas le soutien financier de gouvernements ou des entreprises.

1.1.2 Le WWF

Le WWF est l'une des organisations internationales de conservation de la nature indépendantes les plus large et connus au monde. Son réseau est composé de plus de 90 bureaux dans plus de 65 pays (WWF, s. d.). Créé en 1961, le WWF mène aujourd'hui plus de 1000 projets dans plus de 100 pays dans l'objectif de freiner la dégradation de l'environnement. Les sources de

financement du WWF sont au nombre de trois : l'autofinancement, le financement privé et le financement public. En France par exemple, en 2016, les sources se divisent comme suit : 68,8% d'autofinancement, 26,4% de financement privé et 4,8% de financement public (Ecolopedia, 2016). Le WWF est connu pour nouer des partenariats et avoir une attitude amicale avec le monde de l'entreprise. Dans la stratégie du Panda on retrouvera souvent des partenariats orientés vers l'activité de l'entreprise mais également des partenariats orientés vers l'activité de l'ONG, ce qui est le cas lorsque le WWF propose aux marques de développer des produits aux couleurs du Panda. La tactique du WWF est de travailler avec les entreprises qui ont le plus grand impact sur la planète.

1.1.3 Friends of the Earth

Friends of the Earth constitue le plus grand réseau mondial d'organisations environnementales avec plus de 70 groupes membres nationaux et plus de 5000 groupes locaux sur tous les continents et a été créé en 1969 (Les Amis de la Terre, s. d.). La fédération de Friends of the Earth est totalement décentralisée et les organisations qui la composent sont autonomes tout en partageant les mêmes valeurs et les mêmes objectifs. Les Amis de la Terre Belgique, en particulier, est une organisation qui agit localement et qui a pour objectif de sensibiliser le public à un nouvel art de vivre, plus écologique et respectueux de l'environnement. L'organisation n'a pas de stratégie définie envers les entreprises mais l'information recueillie a permis d'avoir un autre regard sur la problématique.

1.1.4 Les entreprises

En ce qui concerne les entreprises, 16 au total ont été sélectionnées afin que le questionnaire leur soit envoyé. Elles ont été choisies car nous voulions des entreprises multinationales ayant déjà eu une relation avec une ONG environnementale, internationale, ayant une politique définie vis-à-vis des entreprises et qui opèrent une stratégie de pression ou de partenariat. Huit entreprises ayant noué un partenariat dans le passé avec le WWF ont été sélectionnées. Il s'agit de Lafarge, Coca-Cola, Total, Alpro, Banque Triodos, Weleda, Rougier et Carrefour. Huit autres entreprises ayant été la cible de campagnes de pression de la part de Greenpeace ont été choisies. Il s'agit de Mattel, entreprise anonyme, Delhaize, Aldi, Puma, Brico, Colruyt et Nestlé.

1.2. *L'élaboration d'un guide d'entretien et sa diffusion*

Un guide d'entretien semi-directif a été réalisé pour les ONG (consultable en Annexe 1). Vingt-sept questions principales accompagnées de sous-questions ont été rédigées et divisées en 6 sections : La protection de l'environnement, la stratégie de l'ONG par rapport aux entreprises, le partenariat, la pression ciblée, la comparaison des deux stratégies et le futur des relations ONG environnementales – entreprises. Le guide est divisé en thématiques investiguées, en question centrale à poser et en question de relance. Lors des entretiens, des questions ont été ignorées volontairement si l'ONG en question n'opérait pas à ce niveau-là. A l'inverse, certaines questions furent rajoutées pour obtenir davantage d'informations.

Pour le questionnaire, une échelle de Likert a été utilisée. « *L'échelle d'attitude est une technique de mesure de l'intensité des opinions ou des réactions des individus sur un sujet donné* » (Questionnaire-pro, para 1). Nous avons en particulier utilisé l'échelle de Likert qui permet au répondant d'exprimer son degré d'accord ou de désaccord avec la proposition que nous lui soumettons. Le questionnaire est divisé en deux parties. Une première partie, assez générale, qui a été envoyée telle quelle aux 16 entreprises. La deuxième partie cependant, se focalise sur le partenariat de l'entreprise avec le WWF ou la pression de Greenpeace sur l'entreprise. En effet, afin d'obtenir des informations plus précises sur les différents cas, il a fallu adapter le questionnaire à chaque entreprise. Une présentation du cas est d'abord faite, et des questions s'y rapportant sont ensuite posées.

1.3. *Nombre de réponses*

1.3.1 *Les ONG*

Sur trois ONG contactées, seules deux ont répondues positivement à temps et ont mené à un entretien téléphonique : Greenpeace et les Amis de la Terre Belgique. Le WWF n'a que tardivement donné une réponse positive, ce qui a empêché la conduite d'un entretien. L'ONG semblait cependant très intéressée par le sujet et prête à en discuter et à fournir de la documentation. Cela démontre un intérêt pour la problématique.

1.3.2 *Les entreprises*

Quant aux entreprises, seule une a répondu favorablement à notre demande. L'entreprise qui a accepté de remplir le formulaire désire néanmoins que ces informations restent confidentielles.

Les seules informations utiles que nous divulguerons sont qu'il s'agit d'une très grosse entreprise Belge et qu'elle fut la cible d'attaques de Greenpeace. Pour plus de facilité, cette entreprise prendra le nom de « AAA » dans la suite de ce mémoire. Il est intéressant de jeter un coup d'œil aux raisons du manque d'enthousiasme des autres entreprises. 8 entreprises sur 16 ont répondu à la demande. Parmi celles-ci, deux d'entre elles estiment que les informations demandées sont confidentielles, deux n'ont pas de temps à accorder à ce genre de requêtes, trois n'ont pas donné suite à la demande, c'est-à-dire que la transmission de la demande au département correspondant n'a jamais abouti et une a rempli notre questionnaire. Bien entendu, il fallait s'y attendre au vu de l'envergure des entreprises sélectionnées, peu ont du temps à accorder à une recherche aussi petite que la nôtre.

Conclusion

Cette recherche qualitative a mené à deux entretiens semi-directifs qui ont porté leurs fruits et un questionnaire rempli qui intègre l'avis d'une entreprise sur notre problématique. Les réponses apportées par les trois répondants se sont révélées très utiles pour comprendre comment les deux stratégies sont liées et pour élaborer la seconde partie de cette étude pratique. Les résultats des entretiens et du questionnaire sera analysé dans le chapitre suivant.

Section 2. La méthodologie de la construction d'un instrument de mesure

Afin de comparer et d'évaluer l'efficacité des deux stratégies, nous avons décidé d'élaborer un instrument de mesure. Cet instrument de mesure sera ensuite appliqué à un échantillon de 60 cas (visible en Annexe 2), 30 cas de pression et 30 cas de partenariat, afin d'en retirer des statistiques utiles pour apporter des éléments de réponses à notre hypothèse de départ.

2.1. Construction de l'instrument de mesure

L'instrument de mesure créé consiste en un score attribué à chaque stratégie par rapport à son efficacité dans la protection de l'environnement. Pour cela, il a fallu réfléchir à ce qui faonnait l'efficacité d'une stratégie mais également à comment mesurer l'impact environnemental d'une stratégie. Toutefois, l'entretien avec Sebastien Snoeck de Greenpeace a révélé que l'impact environnemental d'une stratégie était très difficile à évaluer parce que les « causes [d'une

dégradation de l'environnement] *sont multiples et il serait très hasardeux de mesurer l'effet qu'on a dessus* ».

2.1.1 Les critères retenus

Les critères retenus pour évaluer l'efficacité de l'une et l'autre stratégie sont les suivants.

A. Le changement de comportement de la firme

L'objectif d'une ONG environnementale qui possède une stratégie définie à l'égard des entreprises est de changer le comportement nuisible³ de celles-ci afin que les dégâts sur l'environnement soient amoindris et/ou neutralisés. Dès lors, nous considérons que lorsque l'entreprise change son comportement nuisible en un comportement moins nuisible suite à l'action d'une ONG, l'objectif de protection de l'environnement est atteint.

B. Le changement de comportement de l'industrie

Dans la partie théorique, plusieurs auteurs soulignent le fait que la simple menace de se voir attaquer publiquement par une ONG suffit pour qu'une entreprise change son comportement nuisible. Il nous semble alors intéressant d'inclure dans les critères que lorsqu'une ONG agit avec ou contre une certaine entreprise, cela peut également avoir des répercussions positives sur les autres entreprises du secteur. C'est d'ailleurs un phénomène désiré par Greenpeace, comme le souligne Sebastien Snoeck lors de l'entretien.

C. Le rapport RSE de l'entreprise ou l'information RSE disponible

Le rapport RSE de l'entreprise est un rapport annuel qu'une entreprise publie afin de montrer les efforts économiques, sociaux et environnementaux qu'elle a effectué durant l'année. C'est un rapport qui reprend toutes les actions faites par l'entreprise pour correspondre aux objectifs de développement durable. Ce critère a été choisi parce que plus il y a d'informations disponibles à propos des activités de l'entreprises pour la protection de l'environnement, plus celle-ci nous semble déjà sur la bonne voie. La production d'information à ce sujet ainsi que la rédaction d'un rapport RSE démontre une volonté d'améliorer ses pratiques. Si la stratégie d'une ONG environnementale permet d'enclencher la démarche vers le développement durable, alors l'objectif est atteint.

³ Nous entendons par comportement nuisible, l'ensemble des comportements et des activités d'une entreprise qui dégrade l'état de l'environnement. On y retrouve entre autres la pollution et la destruction d'écosystèmes.

D. L'indépendance de l'ONG

La protection de l'environnement n'est pas que le fait des ONG environnementales comme le souligne Sebastien Snoeck. L'Etat et les entreprises en sont également de gros acteurs. Toutefois, les ONG existent justement parce que ces deux acteurs « *ne répondent pas à leurs obligations. Si c'était le cas on (les ONG, ndr) n'existeraient plus, et tant mieux* ». Or, pour que les ONG fassent efficacement leur travail, elles doivent restées indépendantes. C'est le principe même d'une ONG. Et « *si l'ONG n'est plus indépendante face au secteur privé, alors on n'appelle plus ça une ONG, on appelle ça un consultant. Il appartient aux entreprises et à leurs consultants, qui sont payés par elles et donc dépendants d'elles de résoudre leurs problèmes mais il n'appartient pas aux ONG qui sont financé par les citoyens de résoudre les problèmes des entreprises pour qu'elles maximisent leurs résultats. Ça ne correspond à la répartition des rôles* » affirme Sébastien Snoeck. Une indépendance préservée entre donc dans les critères d'efficacité de la stratégie des ONG. Si la stratégie choisie empêche l'ONG de protéger l'environnement, alors cette stratégie n'est pas efficace. L'exemple donné par Céline Donis des Amis de la Terre lors de notre entretien, est assez explicatif. Une ONG s'associe à Lampiris mais celle-ci est rachetée par Total. L'ONG qui décide de rester en partenariat avec Lampiris n'aura plus aucune crédibilité si un jour elle devait dénoncer les activités de Total. La liberté d'action est alors réduite.

Comme il est difficile d'évaluer une perte d'indépendance, nous conviendrons que lorsqu'une ONG reçoit de l'argent de l'entreprise ciblée ou partenaire son indépendance est remise en question.

E. Le délai d'application de la demande de l'ONG

L'efficacité d'une action se mesure également en délai. La crise environnementale est urgente et ce caractère pressant nous pousse à intégrer à nos critères la dimension temporelle de la réaction des entreprises. Une entreprise qui applique immédiatement les demandes de l'ONG aura un impact instantané sur l'environnement, cela sera donc considéré comme un bon résultat. En revanche, s'il faut beaucoup négocier avec l'entreprise pour n'avoir qu'une promesse de changement lointaine, cela sera plutôt considéré comme un mauvais résultat.

F. La sensibilisation du citoyen

Nous avons fait mention de quatre acteurs dans la problématique de l'environnement. L'individu est donc également à considérer dans l'efficacité d'une stratégie. Snoeck l'explique assez bien lors de notre entretien, *« il y a le fait que pour résoudre un problème il faut d'abord le reconnaître. [...] Le fait qu'on vive dans un monde de plus en plus transparent aujourd'hui, je pense que tout le monde demande davantage de transparence et c'est plus que normal, c'est la base. C'est une demande qui est assez légitime et qui met pas mal de pression sur les personnes qui souhaitent ne pas divulguer certaines informations »* (Annexe 3). Si la stratégie choisie par l'ONG informe également le consommateur, l'individu, le citoyen, alors la démarche est plus globale et s'inscrit dans une volonté de faire avancer les choses plus rapidement. Nous retenons donc ce critère car il remet la stratégie au cœur d'un tout.

2.1.2 L'échelle et la pondération

Chaque critère a reçu une pondération afin d'évaluer chaque stratégie sur une échelle de 1 à 10. Le **Tableau 2** expose chaque critère, sa pondération ainsi que la justification de cette pondération. Le changement de comportement de l'entreprise sera noté sur 2, avec un point lorsque le changement est partiel et 2 point lorsqu'il est complet. Si nous observons un changement de comportement de la part d'autres entreprises dans l'industrie, 2 points seront également attribués. Le disponibilité d'un rapport RSE sera notée sur 1. L'indépendance de l'ONG étant un critère essentiel, il sera évalué sur 2 points. Le délai de réaction des entreprises sera noté sur 2, avec 2 points si la réaction se fait endéans les 2 ans, 1 point si la réaction se fait dans les 2 à 5 ans et 0 points si la réaction se fait après 5 ans ou jamais. Enfin, si l'action de l'ONG a réussi à sensibiliser le public 1 point est attribué.

CRITERE	PONDERATION	JUSTIFICATION
Changement de comportement de l'entreprise	2 points : la firme a complètement changé son comportement nuisible suite à l'action de l'ONG. 1 point : la firme a partiellement changé son comportement nuisible suite à l'action de l'ONG. 0 point : la firme n'a pas changé ou très peu son comportement suite à l'action de l'ONG.	L'efficacité de la stratégie d'une ONG envers une entreprise se mesure directement par le changement du comportement de la firme. C'est le premier effet visible de son action, et par conséquent ce critère reçoit une pondération élevée.
Changement de comportement de l'industrie	2 points : d'autres firmes de l'industrie ont suivi l'exemple ou ont changé volontairement leur comportement suite à l'action de l'ONG sur une certaine entreprise. 0 point : aucune autre firme de l'industrie n'a suivi l'exemple ou changé volontairement de comportement suite à l'action de l'ONG sur une certaine entreprise.	Ce critère reçoit également une pondération élevée parce qu'il est similaire au précédent, mais différent en cela que l'effet de l'action sur les autres entreprises est indirecte.
Rapport RSE de l'entreprise ou information RSE disponible	1 point : l'entreprise communique beaucoup sur ses efforts en matière d'environnement et/ou a continué à se comporter de manière durable après l'action de l'ONG. 0 point : l'entreprise ne communique pas sur ses efforts en matière d'environnement et/ou n'a pas continué à se comporter de manière durable après l'action de l'ONG.	Ce critère ne reçoit qu'une pondération de 1 point puisqu'il est secondaire dans le sens où un bon rapport RSE ne peut pas être lié avec certitude à la seule action de l'ONG.

Indépendance de l'ONG	2 points : l'ONG est restée indépendante du secteur privé dans l'exécution de sa stratégie. 0 point : l'ONG n'est pas restée indépendante du secteur privé dans l'exécution de sa stratégie.	Bien que secondaire, l'indépendance est considérée comme un critère très important puisqu'elle est dans l'ADN même d'une ONG.
Délai de réaction de l'entreprise face à la demande de l'ONG	2 points : l'entreprise a appliqué la demande de l'ONG moins de 2 ans après l'action de l'ONG. 1 point : l'entreprise a appliqué la demande de l'ONG entre 2 ans et 5 ans après l'action de l'ONG. 0 point : l'entreprise a appliqué la demande de l'ONG plus 5 ans après l'action de l'ONG voire jamais.	La rapidité de réaction d'une entreprise à la demande d'une ONG est un effet direct de l'action de cette dernière. Même si le délai dépend de la demande, nous essayerons d'évaluer au mieux si l'entreprise a trainé ou non avant d'appliquer la demande.
Sensibilisation du citoyen	1 point : l'action de l'ONG a permis au grand public de prendre conscience d'un problème environnemental et l'a rendu plus responsable de ses choix de consommation. 0 point : l'action de l'ONG n'a pas été connue par le public et le problème environnemental est resté tacite.	N'étant qu'un effet seconde et indirect de l'action d'une ONG, la sensibilisation du grand public ne reçoit qu'un seul point de pondération.

Tableau 2 : Pondération des critères et justification de la pondération des critères

2.2. Construction de la base de donnée

En plus des six critères de base, cinq autres informations seront collectées. La base de données donnera des informations sur l'entreprise, l'ONG environnementale, la date de l'interaction entre les deux, s'il y a eu un échange d'argent et si la pression s'est transformée en négociation.

Ces informations nous permettront de comprendre davantage les deux stratégies mais également de confirmer ou d'infirmer ce qui a été dit dans la partie théorique.

2.3. *Constitution de l'échantillon*

Comme il s'agit d'un sujet assez inédit et peu traité, l'échantillon n'a pas pu être constitué de manière totalement aléatoire. Le choix des cas a été réalisé en fonction de l'information disponible sur chacun d'eux dans la littérature, sur les sites Internet des entreprises et des ONG ainsi que sur Internet en général à l'aide d'un moteur de recherche.

Chapitre 5. Résultats de l'étude qualitative et de l'étude quantitative

Dans ce chapitre, nous allons explorer les informations obtenues via les trois entretiens et les résultats extraits de l'étude quantitative réalisée sur 60 cas de relations ONG environnementales – entreprises.

Comme mentionné dans le chapitre précédent, deux entretiens et un questionnaire ont reçu une réponse. Indubitablement, nous n'espérons en aucun cas tirer des généralités ou faire des inférences. Les deux entretiens ont été réalisés afin de faire l'état des lieux et d'avoir l'avis de Greenpeace et des Amis de la Terre sur la stratégie de partenariat et la stratégie de pression. L'entretien avec Greenpeace avait pour but d'obtenir des informations venant de l'exemple même d'une ONG environnementale opérant selon une stratégie de pression envers les entreprises. La pertinence du choix du répondant par rapport à notre problématique a primé sur la quantité d'entretiens menés. En ce qui concerne les Amis de la Terre, c'est un regard externe que nous cherchions. Nous avons conscience que le nombre de répondant est très faible. Cependant, le questionnaire rempli nous permet d'avoir le point de vue d'une entreprise et cela nous semble assez important que pour l'inclure dans ce mémoire.

Concernant l'étude quantitative, l'objectif n'est pas d'inférer des résultats de l'échantillon à la population mais plutôt d'augmenter la compréhension du lien qui peut lier les deux stratégies. La taille de l'échantillon a été influencée par le manque d'informations disponible et par la nature presque confidentielle des informations désirées. En effet, peu de partenariats sont documentés de manière 100% transparente et les exemples de campagnes de pression sont difficiles à trouver. Cela explique sans doute pourquoi la plupart des cas de partenariats impliquent le WWF et la plupart des cas de pressions impliquent Greenpeace. Ces deux ONG

sont les seules ONG environnementales internationales à fournir autant de détails (bien que peu) sur leur stratégie et leurs actions.

Section 1. Présentation des résultats des entretiens

Deux entretiens ont été conduits. Ceux-ci sont consultables en Annexe 3 et 4. Leur analyse se fera en les découpant selon les thématiques principales. Elles sont au nombre de six.

1.1. *La protection de l'environnement*

Les deux répondants s'accordent sur le fait que la responsabilité de la protection de l'environnement incombe à tous. Par rapport à l'individu, Sebastien Snoeck de Greenpeace dénonce une manière occidentale de penser l'environnement qui est erronée et qui a conduit l'Homme à surexploiter la planète. Protéger la planète à l'échelle individuelle est le créneau des Amis de la Terre et il ressort de l'entretien que l'ONG considère les efforts du citoyen comme très importants. Le rôle de l'Etat selon les deux répondants est d'être garant des droits fondamentaux et du vivre ensemble des citoyens. Bien qu'aucune des deux ONG ne jouent prioritairement sur la corde du plaidoyer, elles agissent de temps en temps contre des décisions gouvernementales afin de préserver la planète. Lorsque nous abordons le rôle des entreprises dans la problématique environnemental, Greenpeace comme les Amis de la Terre, s'accordent pour dire qu'une nouvelle responsabilité incombe aux entreprises qui ne peuvent plus ignorer leur pouvoir économique et politique. Cela concorde avec ce que nous exposons dans la revue de littérature.

1.2. *La stratégie par rapport aux entreprises*

Du côté de Greenpeace, il n'y a pas de stratégie fixe par rapport aux entreprises. Comme le dit Sebastien Snoeck « *Greenpeace n'a pas d'amis ni d'ennemis permanents* ». Et il insiste beaucoup sur le fait qu'aucun partenariat formel n'existe entre Greenpeace et une entreprise. Selon lui, c'est là la clé de la liberté totale dont l'organisation bénéficie dans son action. Contrairement à ce que l'on aurait pu penser, Greenpeace considère son attitude envers les entreprises comme flexible, ni de partenariat, ni de pression et qu'elle varie selon les projets. Les Amis de la Terre Belgique, de leur côté, n'ont pas de stratégie définie envers les entreprises puisque l'ONG n'opère pas sur ce terrain.

Greenpeace et les Amis de la Terre font l'état des lieux de l'utilisation des deux stratégies aujourd'hui en disant que nous allons vers une augmentation de la collaboration. Les raisons avancées par les deux répondants sont le besoin de ressources financières. Toutefois, la volonté des deux répondants semble aller vers une augmentation, ou en tout cas une non-disparition, de la stratégie de pression qui est essentielle à leurs yeux.

Enfin, Snoeck et Donis s'accordent sur le fait que la collaboration peut être une bonne chose, mais que les conditions à respecter sont la cohérence avec ses valeurs et l'indépendance dans les actions.

1.3. Le partenariat

Pour ce volet, Greenpeace n'a pas été interrogée puisque l'ONG ne se lie jamais contractuellement avec une entreprise. Du côté des Amis de la Terre Belgique, le partenariat avec une entreprise ne se fait pas mais pourrait être envisagé. C'est pour cette raison que certaines questions ont été adaptées et posées de manière hypothétique. L'ONG a avancé des raisons financières qui la pousserait à nouer des partenariats mais qu'il fallait réfléchir à sa liberté d'action. De plus, un tel partenariat permettrait de véhiculer la vision des Amis de la Terre et de montrer qu'un avenir plus vert est possible. Céline Donis souligne toutefois que la grosse faiblesse de cette stratégie reste la potentielle perte de crédibilité de l'ONG.

1.4. La pression

Les questions de cette thématique ont été posées principalement à Greenpeace puisque la stratégie la plus « populaire » de Greenpeace reste les campagnes de pression envers les entreprises. Pour Greenpeace, cette stratégie reste un outil fondamental car il faut mettre en lumière les pratiques des entreprises qui posent problème. La principale force de cette stratégie réside dans la prise de conscience d'un problème. Les gens demandent de plus en plus de transparence aux entreprises et lorsque Greenpeace expose publiquement les responsables, ils n'ont d'autre choix que de réagir. Toutefois, la faiblesse de la stratégie avancée par Sébastien Snoeck reste que la confrontation peut parfois fermer les portes au dialogue.

Selon le répondant de Greenpeace, mener une campagne de pression aujourd'hui diffère d'autrefois par deux aspects. D'un côté, il est plus difficile de percer dans l'atmosphère ambiante car le paysage médiatique est trop fractionné et vaste. D'un autre côté, les réseaux

sociaux ont créé une transparence qui engendre une obligation de réponse de la part des responsables.

Selon Sébastien Snoeck les éléments nécessaires à une bonne campagne sont un problème clairement identifié, une connaissance du problème et de son responsable par le public et l'existence d'une solution. Greenpeace ne cible pas un type particulier d'entreprise, seulement celles où un point de pression est identifiable. Si l'entreprise semble fermée à tous changements, Greenpeace ne fera pas campagne. Cela va dans le sens de ce que nous dit la littérature. En effet, selon Baron et Diermeier (2007), les ONG environnementales s'attaquent aux entreprises qui font déjà des efforts environnementaux et désirent adopter une attitude durable.

Lorsque nous avons abordé le sujet des ONG environnementales radicales et leur place dans le mouvement environnementaliste, le répondant a semblé plutôt bloqué et sur la défensive. Il a insisté sur le fait que Greenpeace prônait la non-violence et que l'ONG était en totale opposition avec des actions violentes. La violence délégitimise son action. Après avoir posé plusieurs fois la question afin de savoir si l'existence d'ONG radicales faisaient passer Greenpeace pour une ONG modérée et crédible, le répondant a seulement rétorqué que certains trouvent la position de Greenpeace trop molle. La théorie (Gupta, 2002 ; Haine 1984) selon laquelle l'existence d'ONG radicales sert le mouvement environnemental ne peut être ni confirmée ni infirmée.

1.5. La comparaison des deux stratégies

Sébastien Snoeck ne pense pas pouvoir comparer les deux stratégies mais relève l'importance d'avoir accès à des voies totalement indépendantes car aujourd'hui peu de gens ont encore la liberté de dire ce qu'ils pensent. Il dit à propos de la pression : *« je ne sais pas si c'est plus ou moins efficace mais c'est strictement nécessaire »*. L'indépendance semble être la corde sensible et on sent que le répondant critique tacitement d'autres organisations environnementales. En citant volontaire le WWF en exemple lors d'une question, nous observons que le répondant voudrait en dire davantage mais se retient. Il évoque alors le rôle des ONG et leur différence par rapport aux consultants : l'ONG doit rester indépendante des gouvernements et du secteur privé.

Céline Donis ne compare pas les deux stratégies mais conseille de ne pas se perdre dans l'une ou dans l'autre. Le partenariat peut faire avancer les choses mais les crimes des grosses entreprises ne doivent pas pour autant restés impunis.

Enfin, ni Greenpeace, ni les Amis de la Terre Belgique n'utilise d'instrument de mesure pour évaluer l'efficacité de leurs actions sur l'environnement. Les Amis de la Terre y songent alors que Sébastien Snoeck trouve ça assez hasardeux comme exercice étant donné que les impacts ont des causes multiples.

1.6. Le futur des relations ONG environnementales – entreprises

Ce volet de questions n'a pas eu de succès dans le sens où les questions étaient peut-être trop poussées pour quelqu'un n'ayant pas réalisé les mêmes recherches que nous. Aucune des questions n'a été posées aux Amis de la Terre Belgique puisqu'ils n'opèrent pas dans ce domaine. Le répondant de Greenpeace, de son côté, a insisté sur le fait que la pression était un outil fort dans la mesure où les responsabilités socio-entrepreneuriales dans le capital de l'entreprise s'élevait à plus de 40%.

Section 2. Présentation des résultats du questionnaire

L'entreprise répondante, AAA, est une entreprise ayant été et est toujours la cible d'une campagne de pression de la part de Greenpeace, en Belgique. Les réponses sont consultables en Annexe 5.

AAA avance comme principales raisons d'un partenariat avec une ONG l'utilisation des compétences spécifiques de l'ONG, le désir d'adopter une démarche de responsabilité sociale, l'amélioration de l'image d'entreprise ainsi que l'innovation. Comme annoncé dans la théorie, les entreprises admettent peu souvent que les raisons fiscales fassent partie des motivations pour un partenariat, ce qui est le cas de AAA. Enfin, de manière générale, AAA ne considère pas que le partenariat avec une ONG environnementale soit risquée.

AAA soutient que la protection de l'environnement est la responsabilité des entreprises uniquement et qu'elle doit faire partie des objectifs d'une entreprise. Là où l'entreprise marque son désaccord c'est vis-à-vis de l'importance des ONG dans la protection de l'environnement.

Pour AAA, le partenariat ONG-entreprise n'est ni utile, ni nécessaire et les ONG environnementales ne sont pas essentielles à la protection de l'environnement.

AAA semble désireuse de nouer un partenariat avec une ONG, qu'elle soit petite ou grande. Mais elle est plutôt en désaccord avec le fait que la menace d'être attaquée publiquement par une ONG la pousserait à nouer un partenariat avec une ONG. Cela va à l'encontre de la théorie abordée dans la partie I.

AAA est d'avis que le partenariat d'une ONG avec une entreprise est nettement plus efficace que la pression exercée par une ONG sur une entreprise.

AAA a déjà collaboré avec une ONG et trouve que les résultats étaient positifs. Inversement, ayant été la cible de pression de la part d'une ONG, AAA estime que les effets n'étaient ni positifs, ni négatifs.

AAA affirme qu'elle faisait déjà des efforts pour la protection de l'environnement avant d'être prise pour cible d'une campagne de Greenpeace. AAA est en désaccord total avec l'idée de nouer un partenariat avec Greenpeace mais estime qu'un partenariat avec le WWF serait envisageable. Cela rejoint la théorie qui dit qu'une stratégie assumée de la part des ONG peut leur être utile. En effet, Greenpeace, dans sa position assumée d'ONG intransigente n'est pas avenante pour un partenariat, contrairement au WWF qui se place en partenaire des entreprises.

Enfin, l'image de marque de AAA compte beaucoup pour l'entreprise. Cela explique sans doute pourquoi Greenpeace a choisi cette entreprise comme cible. Comme l'explique Sébastien Snoeck lors de notre entretien, les campagnes qui fonctionnent le moins sont celles menées sur des entreprises qui ne perçoivent pas la pression publique, en B2B et qui ont des noms que personne ne connaît. Alors que *« le jour où on va mettre une bannière chez Procter&Gamble, on a une réunion le lendemain et une politique environnementale deux semaines après »*, affirme Snoeck.

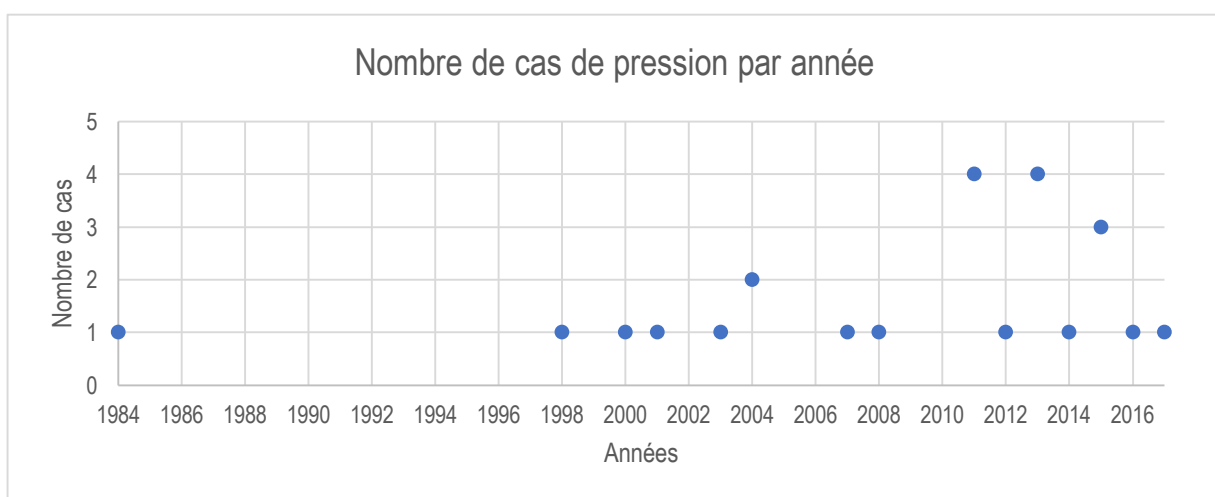
AAA a donc été la cible d'une campagne de Greenpeace. Nous leur en avons parlé pour avoir leur ressenti. Les résultats de la campagne ne furent pas positifs pour AAA mais ne furent en tous les cas pas négatifs. Elle n'a pas permis à AAA de mener un mouvement écologique dans son industrie. AAA n'aurait pas préféré être en partenariat avec Greenpeace plutôt que

d'en subir les pressions. Par contre, les engagements de l'entreprise suite à cette campagne lui ont permis de se procurer un avantage compétitif bien qu'AAA n'ait pas pris d'autres engagements pour la protection de l'environnement. Enfin, AAA estime que son image de marque n'a absolument pas été touchée par l'intervention de Greenpeace.

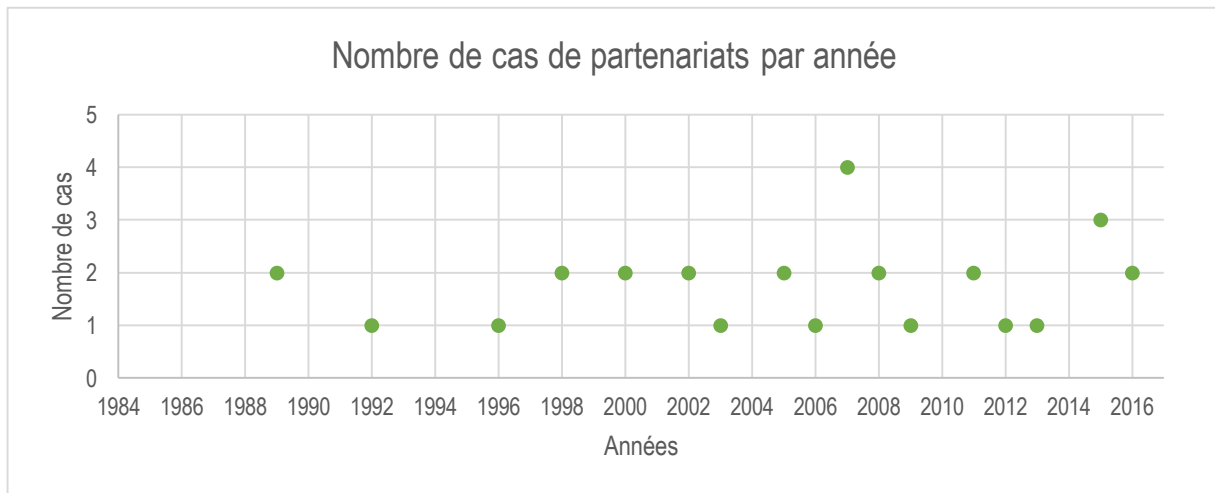
Ce qui ressort de ce questionnaire, c'est une sorte d'animosité de l'entreprise vis-à-vis de Greenpeace. Qu'il s'agisse de partenariat ou de pression, AAA ne veut rien avoir à faire avec Greenpeace. C'est une des faiblesses de la stratégie de pression dont Sébastien Snoeck nous a fait part. La confrontation peut fermer les portes à la négociation, et alors on atteint une situation de loose-loose.

Section 3. Présentation des résultats de l'instrument de mesure

La construction de la base de données en elle-même a permis de tirer quelques conclusions. Premièrement, les cas sont tous très récents. Le **Graphique 1** (**Graphique 2**) reprend tous les cas de pression (partenariat) et les classe selon leur date. L'axe des abscisses représente les années, et l'axe des ordonnées indique le nombre de cas. Nous observons sur le **Graphique 1** que 80% des cas de pression se situent en 2001 et plus tard. Et sur le **Graphique 2**, 80% des cas de partenariats se situent après 1998. Cela montre la nouveauté de ces deux stratégies menées par les ONG et confirme ce qui a été vu dans la littérature à propos de la naissance des deux stratégies qui est vers la fin du siècle.



Graphique 1: Nombre de cas de pression par année



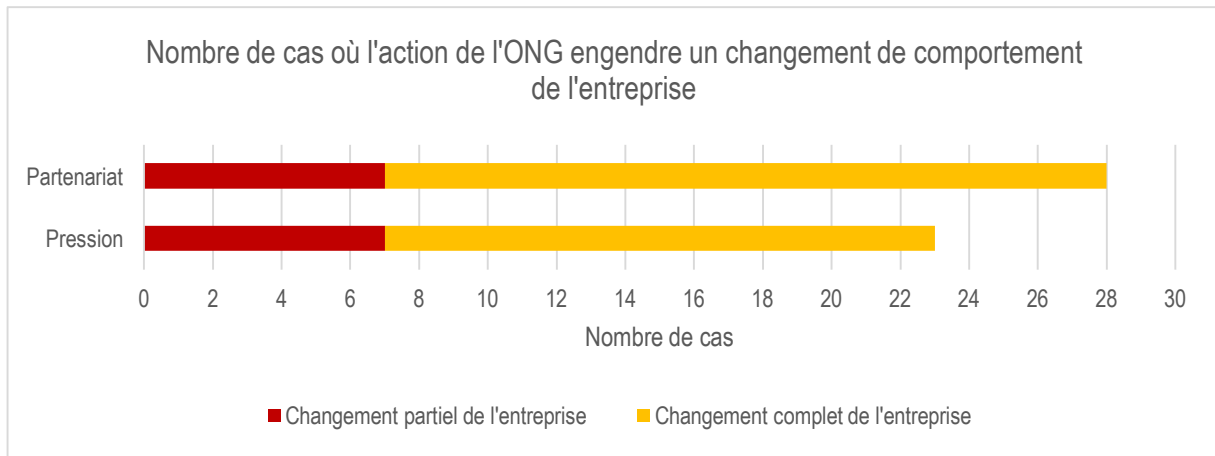
Graphique 2 : Nombre de cas de partenariat par année

En ce qui concerne les critères qui constitue l'instrument de mesure, chacun a été analysé séparément dans un premier temps afin de comparer les deux stratégies indépendamment du résultat final. Les chiffres sont repris dans un graphique récapitulatif visible en Annexe 6. Nous retrouvons sur l'axe des abscisses les huit critères et sous-critères et sur l'axe des ordonnées le nombre de cas pour chaque stratégie. Après l'analyse individuelle de chaque critère, la présentation du total sera réalisée, suivie de son interprétation.

3.1. Analyse des critères séparément

3.1.1 Le changement de comportement de l'entreprise

Le **Graphique 3** nous permet de visualiser le nombre de cas par stratégie où l'action de l'ONG a engendré un changement de comportement de l'entreprise. Le changement de comportement est composé de deux degrés : un changement partiel ou un changement complet. Au total, 30 cas ont été analysés pour chaque stratégie. En abscisse, nous retrouvons le nombre de cas, et en ordonnée les deux stratégies.



Graphique 3 : Changement de comportement de l'entreprise

A. Observations

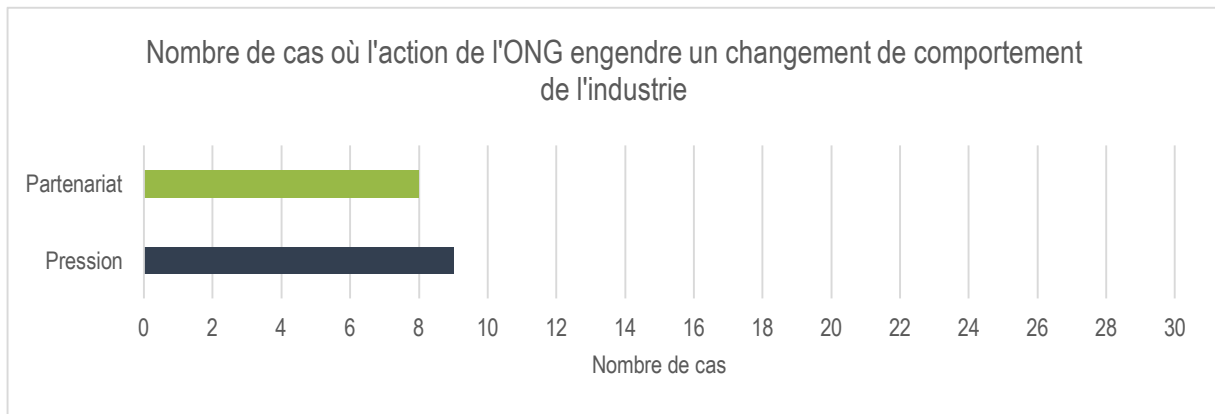
Les partenariats engendrent au total davantage un changement de comportement de l'entreprise que la pression. Le nombre de cas où un changement partiel a été effectué est similaire pour les deux stratégies (7/30). En revanche, un changement complet est plus souvent observé dans le cas de partenariats avec 21/30 contre 16/30 pour la stratégie de pression.

B. Interprétation

Le partenariat serait donc une meilleure stratégie que la pression pour changer le comportement d'une entreprise. De ce côté-là, nous pouvons affirmer que la première stratégie est plus efficace que la seconde. Une explication plausible serait de dire que l'accompagnement de l'ONG environnementale pousse l'entreprise à aller jusqu'au bout de ses engagements. Alors qu'une campagne de pression pointe du doigt un problème et laisse ensuite l'entreprise se débrouiller, ce qui engendre des semi-engagements. Cette théorie peut être confirmée par ce que Céline Donis disait lors de notre entretien « *le partenariat peut faire avancer les choses* » et « *être toujours dans la dénonciation sans proposer de solution n'a pas beaucoup de sens* » (Annexe 4).

3.1.2 Changement de comportement de l'industrie

Le **Graphique 4** présente le nombre de cas par stratégie où l'action de l'ONG engendre un changement de comportement d'une ou plusieurs entreprises de l'industrie. En abscisse, nous retrouvons le nombre de cas, et en ordonnée les deux stratégies.



Graphique 4 : Changement de comportement de l'industrie

A. Observations

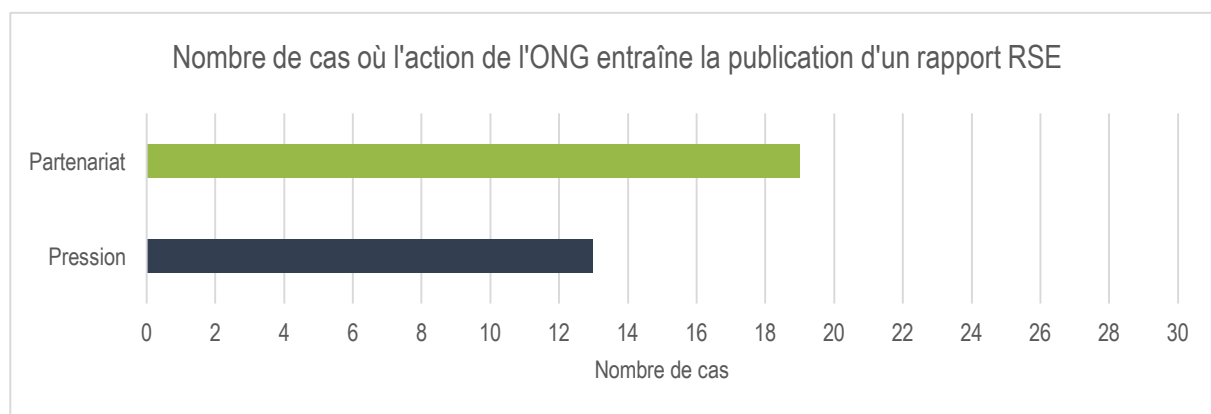
La différence entre les deux stratégies n'est pas significative. Toutefois, de manière générale, nous pouvons affirmer que dans environ un tiers des cas (30%), que ce soit de partenariat ou de pression, l'action de l'ONG a des effets indirects désirables.

B. Interprétation

Selon la théorie, nous aurions dû observer une nette différence entre les deux stratégies en ce qui concerne les répercussions sur l'industrie. En effet, l'une des forces de la stratégie de pression est de faire tellement peur aux autres entreprises de l'industries que celles-ci mettent en place volontairement des mesures de protection de l'environnement. Il semblerait que cette théorie ne soit pas confirmée ici et que le partenariat peut également avoir un effet sur toute une branche d'industrie.

3.1.3 Le rapport RSE

Le **Graphique 5** représente le nombre de cas par stratégie où l'action de l'ONG a entraîné la publication d'un rapport RSE. En abscisse, nous retrouvons le nombre de cas, et en ordonnée les deux stratégies.



Graphique 5 : Rapport RSE

A. Observations

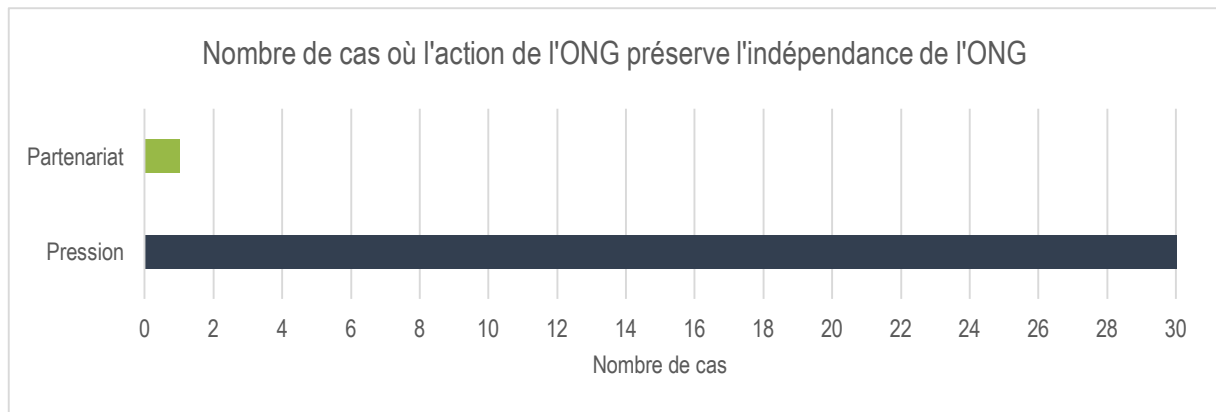
Les entreprises ayant noué un partenariat avec une ONG environnementale produisent davantage des rapports RSE (19/30 contre 13/30). D'après nos recherches, ceux-ci sont également plus fournis et plus précis, et mentionnent souvent le partenariat en question. Les entreprises ayant été la cible de pression développent aussi des rapports RSE mais de manière plus réduite et il est peu souvent fait mention de l'ONG offensive.

B. Interprétation

Lors d'un partenariat, les deux organisations se parlent, communiquent et construisent des projets ensemble. Il est logique de retrouver des rapports RSE plus complets lorsqu'une ONG environnementale accompagne l'entreprise dans sa démarche. Ces rapports ne mentionnent cependant presque jamais la contribution financière exacte de l'entreprise envers l'ONG. A l'inverse, les entreprises ayant subi des pressions ne communiqueraient pas forcément sur leurs efforts dans le domaine critiqué parce qu'elles préfèrent faire profil bas en attendant d'avoir de vrais résultats à montrer.

3.1.4 L'indépendance de l'ONG

Le **Graphique 6** indique le nombre de cas par stratégie où l'action de l'ONG n'a pas entraîné une perte d'indépendance. En abscisse, nous retrouvons le nombre de cas, et en ordonnée les deux stratégies.



Graphique 6 : Indépendance de l'ONG

1. Observation

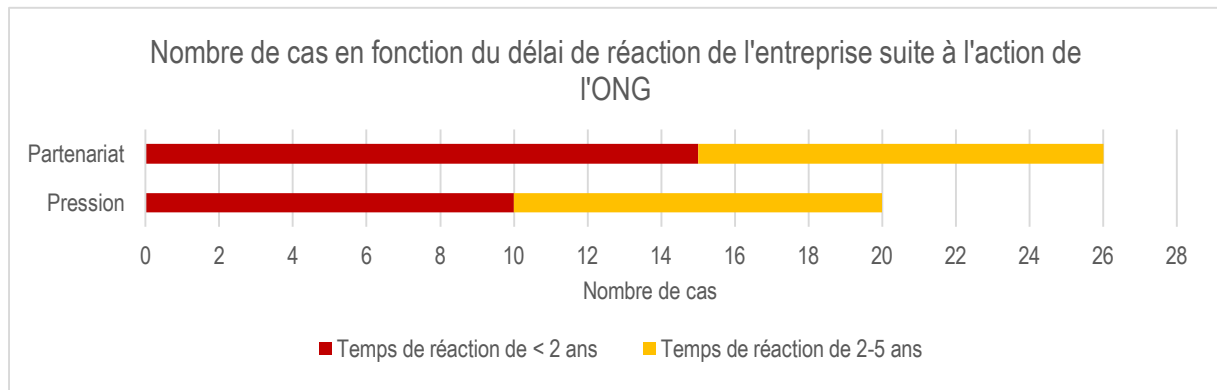
Ce critère, en revanche, distingue fortement les deux stratégies (1/30 contre 30/30). Le partenariat est considérablement sujet à une perte d'indépendance puisqu'il est souvent accompagné d'un apport d'argent de l'entreprise pour l'ONG environnementale. Il est évident que les campagnes de pression envers les entreprises, ou du moins les plus efficaces, ne peuvent se faire que par une ONG totalement indépendante.

2. Interprétation

Puisqu'il est basé sur une seule information, le critère d'indépendance ne doit pas être pris au pied de la lettre. Une ONG qui reçoit de l'argent d'une entreprise ne perd pas forcément son indépendance. Cependant, c'est ainsi que nous avons choisi d'évaluer ce critère et nous tirons des conclusions avec les chiffres observés. Dans la partie théorique, nous avons mentionné comme danger principal du partenariat la perte d'indépendance. Ce danger se confirme ici, lorsque nous observons que presque tous les partenariats sont à risque puisqu'ils ont presque tous fait l'objet d'un transfert d'argent. La stratégie de pression est donc bien au-dessus de celle de partenariat en termes de préservation de l'indépendance. Lors de nos recherches pour construire la base de données, beaucoup d'articles et de travaux ont critiqué le WWF qui « vendrait son âme au diable » en collaborant avec des entreprises. C'est un danger qui inquiète l'opinion publique et les experts, dans un monde où la transparence est de mise. Snoeck critique également à demi-mots le WWF pour son rapprochement avec le monde des entreprises. Selon lui, cela trahit l'essence d'une ONG. Céline Donis exprime également son inquiétude face à la perte d'indépendance et de crédibilité d'une ONG. Elle conseille de prendre beaucoup de précautions pour s'en prémunir.

3.1.5 Le délai de réaction de la demande

Le **Graphique 7** nous permet de visualiser le délai de réaction de l'entreprise suite à l'action de l'ONG. Ce délai est divisé en 3 catégories : moins de 2 ans, entre 2 et 5 ans et au-dessus de 5 ans. Le graphique représente les deux premiers cas puisque le troisième peut être déduit. En abscisse, nous retrouvons le nombre de cas, et en ordonnée les deux stratégies.



Graphique 7 : Délai de réaction de l'entreprise

A. Observation

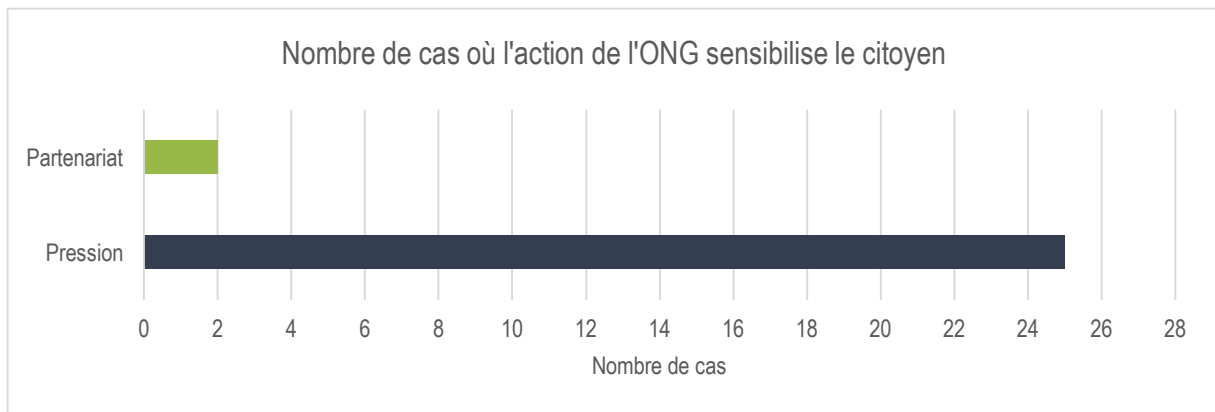
En général, les réactions sont plus rapides lors d'un partenariat que d'une campagne de pression. Les partenariats ont même une proportion de réaction en-dessous de 2 ans plus grande (15/30) que celle entre 2 et 5 ans (11/30). Pour la pression, ces deux catégories s'équivalent (10/30).

B. Interprétation

C'est un résultat qui a du sens compte tenu du fait qu'un partenariat est lancé lorsque les deux partis sont prêts à s'engager. Dans le cas d'une campagne de pression, il y aura toujours un délai entre la dénonciation de l'ONG, l'acceptation du problème par l'entreprise et la correction du comportement nuisible. A travers les articles et travaux parcourus, il ressort cependant que bien que la réaction aux demandes des ONG apparaisse après un plus long délai pour la stratégie de pression, l'exécution de ces demandes est plus rapide. En effet, les partenariats ONG-entreprises ont souvent des objectifs sur le long terme et les efforts de l'entreprises sont amoindris par son désir de rentabilité. Cela ne fonctionne pas comme un choc, nous qualifions ce processus de lent et doux. Du côté des entreprises ciblées par une campagne de pression, l'enjeu est tout autre. Si elles veulent préserver leur image, leur réputation et donc leur rentabilité, leur comportement nuisible doit changer immédiatement sous peine de représailles de l'ONG. Pour ces raisons, il est difficile d'affirmer que le partenariat est une stratégie plus efficace en termes de rapidité.

3.1.6 La sensibilisation du citoyen

Le **Graphique 8** représente le nombre de cas où l'action de l'ONG a permis de sensibiliser le citoyen à une cause environnementale. En abscisse, nous retrouvons le nombre de cas, et en ordonnée les deux stratégies.



Graphique 8 : Sensibilisation du citoyen

A. Observation

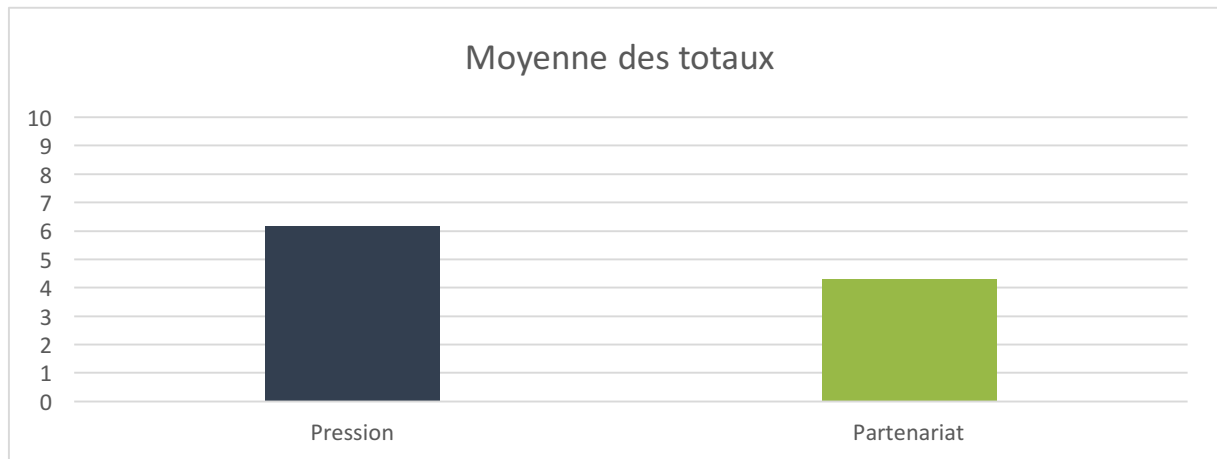
Les campagnes de pression sensibilisent le public nettement plus que le partenariat (2/20 contre 25/30).

B. Interprétation

Les partenariats sont souvent conclus de manière discrète entre l'ONG environnementale et l'entreprise partenaire. À aucun moment le citoyen n'a connaissance d'un problème ou même d'une solution. Le citoyen ne doit pas obligatoirement faire partie du processus, car chacun a son rôle, mais la stratégie de pression informe le citoyen, en plus de dénoncer l'entreprise, ce qui est un atout pour son efficacité.

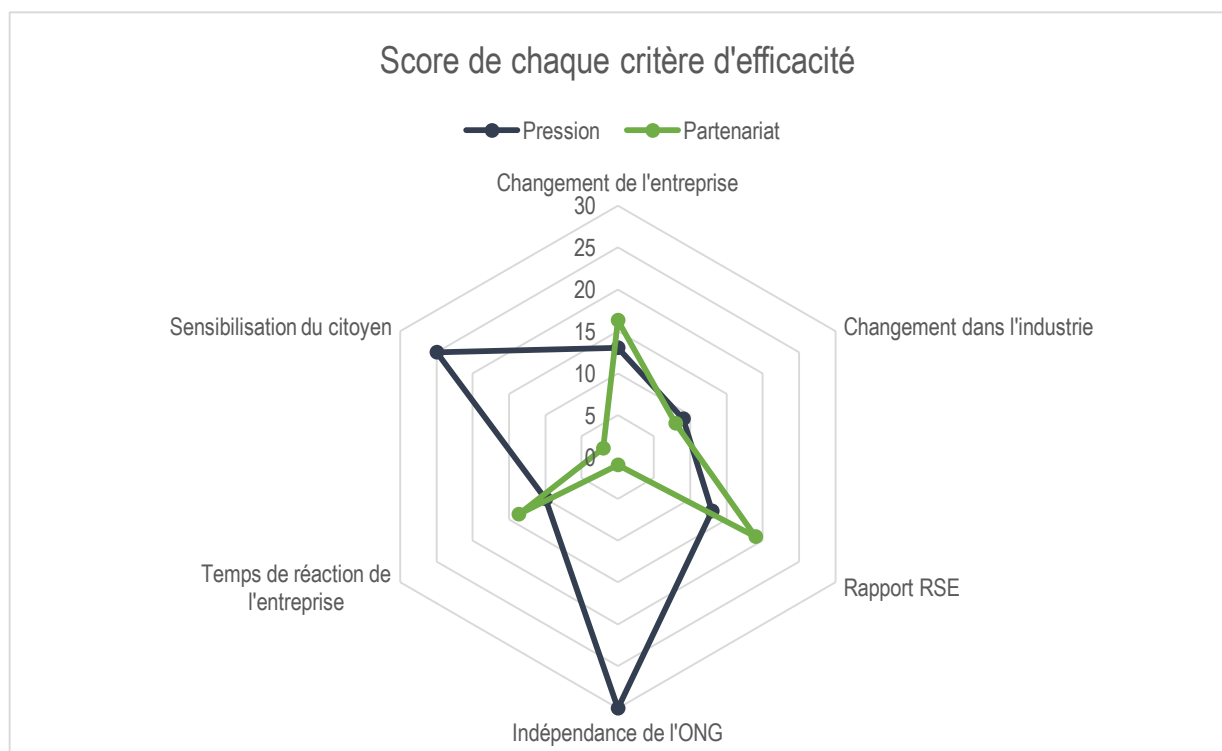
3.2. Analyse du total

Le **Graphique 9** compare le score final des deux stratégies. En abscisses, nous retrouvons les deux stratégies, et en ordonnée leur score d'efficacité sur 10.



Graphique 9 : Comparaison des totaux

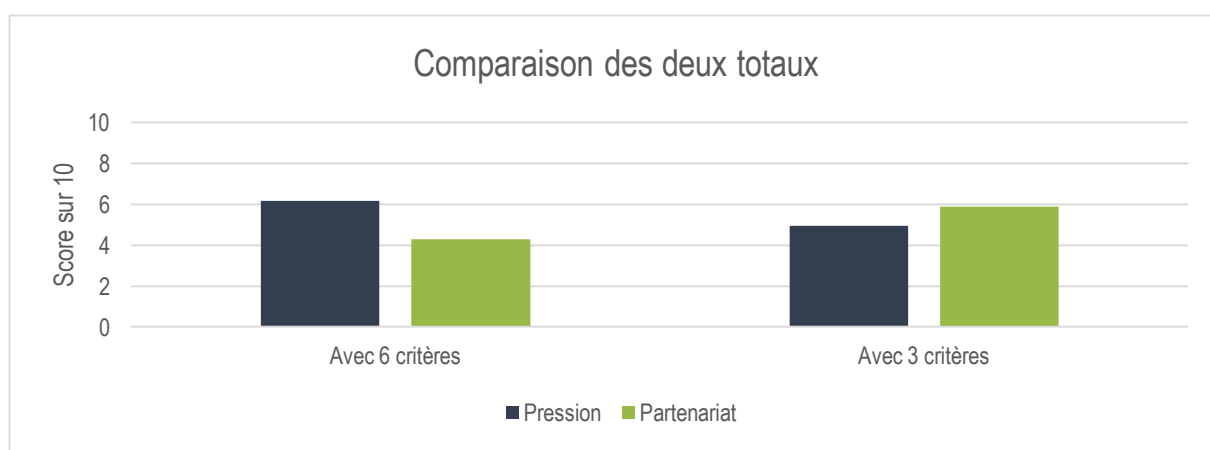
L'instrument de mesure que nous avons construit a été conçu pour nous indiquer laquelle des deux stratégies est la plus efficace. Avec tous les critères listés et expliqués ci-dessus, la stratégie de pression obtient un score plus élevé que la stratégie de partenariat en termes d'efficacité, avec un score de 6,2/10 pour la pression et 4,3/10 pour le partenariat. En analysant le **Graphique 10**, graphique radar qui compare la performance des deux stratégies en fonction de chaque critère, nous comprenons que les critères où la stratégie de pression « gagne » sont la sensibilisation du public, ainsi que la préservation de l'indépendance.



Graphique 10 : Comparaison des scores des critères d'efficacité

Toutefois, si l'on débarrassait notre instrument de mesure des effets indirectes de la stratégie, seuls les critères de changement de l'entreprise, changement de l'industrie et délai d'application de la demande de l'ONG subsisteraient. Nous avons calculé un nouveau total qui se concentre sur ces trois critères et les résultats sont bien différents du premier total. La tendance s'inverse. La stratégie de pression obtient un score de seulement 2,9/6, soit 3,5/10, et la stratégie de partenariat reçoit le score de 4,8/6, soit 5,9/10. De plus, l'écart entre les deux s'est légèrement amoindri. La comparaison des deux totaux est visible sur le **Graphique 11**, où en abscisses, nous retrouvons les deux manières de calculer le score, et en ordonnée le score d'efficacité sur 10, pour les deux stratégies.

Néanmoins, nous retenons ce que nous a dit Snoeck par rapport à l'efficacité d'une ONG : il faut également prendre en compte les valeurs et les effets secondaires d'une stratégie. C'est pour cela que les premiers résultats restent plus intéressants que les seconds.



Graphique 11 : Comparaison des deux totaux

Section 4. Limites de l'étude pratique

Les résultats obtenus pour chaque étude apportent un regard nouveau sur la problématique. Toutefois, trois limites sont à apporter. Premièrement, vu le taux de réponse très faible des entreprises, il aurait fallu envoyer le questionnaire à un volume d'entreprises bien plus important et en faire un suivi plus poussé. Deuxièmement, le nombre de répondants aux entretiens semi-directifs et au questionnaire est faible. Peu d'ONG entraînent dans nos critères de sélection, et malgré cela, nous n'avons pas pu interroger le WWF. Le WWF aurait représenté toute la stratégie de partenariat et avoir leur avis aurait apporté une dimension supplémentaire. Troisièmement, l'efficacité de la stratégie dépend sans doute de critères plus complexes que ceux définis dans le cadre de ce mémoire. L'ultime critère aurait été l'impact environnemental

de chaque stratégie, mais celui-ci n'est pas (encore) mesurable. Pour finir, il faudrait comparer des pommes avec des pommes pour pouvoir affirmer que l'une des stratégies est meilleure que l'autre. En effet, les cas ont des contextes très différents, des enjeux et des problématiques divers et variés. La subtilité réside dans le fait que la comparaison, pour être parfaite, doit se faire dans des conditions identiques.

Chapitre 6. Discussion et piste de réflexion

Les chapitres précédents ont apporté de nombreux éléments nécessaires à l'analyse de notre question de départ. Pour rappel, nous avons émis l'hypothèse que la stratégie de pression des ONG environnementales par rapport des entreprises était absolument nécessaire pour la protection de l'environnement alors que la stratégie de partenariat ne l'était pas. Cette affirmation était soutenue par les trois sous-hypothèses suivantes :

1. L'existence d'ONG environnementales opérant une stratégie de pression est essentiel à celles opérant une stratégie de partenariat.
2. La stratégie de pression est plus efficace que la stratégie de partenariat.
3. Si seule la stratégie de partenariat subsistait, la protection de l'environnement n'avancerait pas.

Cette hypothèse de départ ainsi que les sous-hypothèses qui l'accompagnent ont été confirmées ou infirmées à l'aide la revue de littérature et de la partie pratique. La section suivante discute ces nouveaux éléments de réponses et compare la théorie à la pratique.

Section 1. Discussion

1.1. Discussion des résultats en fonction des hypothèses

- *H1 : L'existence d'ONG environnementales opérant une stratégie de pression sert à celles opérant une stratégie de partenariat.*

Dans la théorie (Gupta 2002 ; Haine 1984), nous discutons de l'effet positif du flanc radical qui est que les groupes radicaux peuvent créer un effet de contraste et se distinguer des groupes modérés. Les autres organisations paraîtraient alors plus modérées et raisonnables face aux extrémistes. Bien entendu, Greenpeace ne fait pas parti des groupes environnementaux

radicaux. Toutefois, sa stratégie de pression rend les entreprises anxieuses, et lorsque le WWF ou une autre organisation à tendance collaborative propose un partenariat à une entreprise, cette dernière sera beaucoup plus encline à accepter, pour ne pas être la cible d'ONG de pression et pour préserver sa réputation.

Un autre point abordé dans la théorie est le fait qu'une ONG assume pleinement sa stratégie. Cela rejoint ce qui est dit ci-dessus. Une ONG qui affirme une image d'ONG intransigeante va avoir plus de facilité à gagner les négociations lors d'un boycott. De même, une ONG à l'image plus raisonnable nouera des partenariats plus aisément. Nous en revenons au fait que les deux stratégies sont utiles, toutefois c'est parce qu'il existe des ONG plus intransigeantes que les demandes de partenariat des ONG plus conciliantes aboutissent.

Lors de notre entretien avec Sébastien Snoeck de Greenpeace, il a confirmé que le partenariat pouvait souvent venir de l'envie de ne pas voir sa réputation endommagée, et que c'est clairement ce que Greenpeace utilise dans ses campagnes. « *Ce n'est pas un secret* », affirme-t-il. Lors de l'enquête quantitative, il n'a pas été possible de recueillir ce genre d'information.

- *H2 : La stratégie de pression est plus efficace que la stratégie de partenariat.*

À notre connaissance, aucun travail dans la revue de littérature ne compare les deux stratégies. Par conséquent, les éléments de réponses à cette hypothèse ne viendront que de la partie pratique. L'étude quantitative a montré qu'en se basant sur six critères, déterminés au préalable, la stratégie de pression était plus efficace que la stratégie de partenariat en ce qui concerne la protection de l'environnement. Nous avons poussé l'étude un peu plus loin et voulu observer le score total moyen si seuls les critères les plus importants et les plus significatifs d'efficacité étaient retenus. Ce fut le partenariat qui arriva en tête.

L'étude du questionnaire rempli par l'entreprise AAA nous donne un bon aperçu de l'opinion d'une entreprise sur la question. AAA est en total désaccord avec l'affirmation que la pression des ONG sur les entreprises est plus efficace que le partenariat et est plutôt d'accord avec le fait que le partenariat est plus efficace que la pression.

- *H3 : Si seule la stratégie de partenariat subsistait, la protection de l'environnement n'avancerait pas.*

Dans la littérature, certains articles mentionnaient le fait que les deux stratégies servaient le mouvement environnementaliste et qu'une des deux, prise séparément, ne pourrait pas être aussi efficace que les deux, ensemble. Elles sont toutes les deux utiles pour la protection de l'environnement. Toutefois, si l'on devait n'en choisir qu'une, ce ne serait pas le partenariat. Cette stratégie, isolée, ne peut pas faire avancer la cause environnementale pour deux raisons.

1. La stratégie de partenariat a besoin de la peur qu'inspire la stratégie de pression pour exister. En effet, une entreprise ne considérerait pas un partenariat avec une ONG environnementale s'il n'existait pas la menace d'être attaqué par l'une d'elles ou si les consommateurs n'étaient pas informés de son comportement nuisible.
2. Les résultats de l'étude qualitative le montre, le partenariat est sujet à la perte d'indépendance de l'ONG. Cette perte d'indépendance est dangereuse car elle limite la liberté d'action de ces dernières et les détourne de leurs objectifs. La protection de l'environnement n'est pas la responsabilité exclusivement des ONG environnementale, comme nous le rappelle Snoeck. Mais ces organisations existent parce que ni l'Etat, ni les entreprises ne prennent leurs responsabilités. Si les ONG environnementales venaient à se détourner de leurs objectifs, alors il y aurait réellement un manque de considérations pour la crise environnementale.

Grâce aux réponses apporter aux trois sous-hypothèses, nous pouvons analyser l'hypothèse globale que nous avons émise. De manière générale, nous affirmons que la stratégie de pression est absolument nécessaire alors que la stratégie de partenariat ne l'est pas pour toutes les raisons listées ci-dessus. Cependant, nous apportons une nuance à cela. La stratégie de partenariat n'est pas à rejeter en bloc. Il est vrai que la perte d'indépendance est un défaut de cette stratégie, mais les partenariats ne sont pas tous sujet à cela. Ils permettent d'ouvrir le dialogue avec un autre acteur de la problématique environnementale et parfois de trouver des solutions concrètes.

Conclusion

La première hypothèse (H1) est confirmée par la littérature et les entretiens. La troisième hypothèse (H3) est confirmée elle aussi par la littérature et les entretiens. La seconde hypothèse (H2) en revanche est infirmée par l'étude quantitative et l'étude qualitative. Cette hypothèse est à nuancer. Comme l'a dit Elinor Ostrom, « *il n'existe pas de solution unique pour un problème unique mais plusieurs solutions pour plusieurs situations différentes* ». L'efficacité de la

stratégie dépend sans doute de critères plus complexes que ceux définis dans le cadre de ce mémoire.

Section 2. Pistes de réflexion

Pour aller plus loin dans la recherche et pouvoir apporter des conseils aux ONG quant à la stratégie à adopter, il faudrait développer un instrument de mesure de la performance plus complet que celui créé dans le cadre de ce mémoire. Celui-ci tiendrait compte de l'impact environnemental de chaque stratégie mais également du contexte dans lequel la stratégie s'opère. La réalisation d'études de cas dans le but d'obtenir une information plus complète et une meilleure compréhension de chaque cas est également une piste à explorer. Dans la problématique qui nous occupe aujourd'hui, le cas par cas est à privilégier car le défi est complexe.

Conclusion de la partie pratique

La partie pratique a permis de faire le lien entre théorie et réalité. La méthodologie choisie est originale par sa dualité mais forme un tout puisque chaque étude se complète. L'étude qualitative a donné lieu à deux entretiens d'une grande valeur et un questionnaire rempli par une entreprise très importante en Belgique. De plus le point de vue d'AAA a permis d'avoir un autre regard sur la problématique. La construction de l'instrument de mesure nous a fait prendre du recul par rapport aux hypothèses émises au départ. Grâce à cette étude quantitative, l'instrument a même été modifié en vue de coller davantage à la réalité.

Conclusion générale

A travers ce travail, nous avons été amenés à nous intéresser aux relations complexes qui existent entre une ONG environnementale et une entreprise. Avant de les analyser en détails, nous avons pris du recul pour comprendre la problématique environnementale d'abord.

Grâce à l'analyse des travaux d'Hardin et Ostrom, nous avons compris qu'il n'existait pas de consensus sur la solution à apporter à la crise climatique. En assimilant l'environnement à un bien communs, nous pouvons tirer des enseignements de ces deux auteurs. Hardin arrive à la conclusion que la liberté des Communs mènerait à la ruine pour tous. Selon lui, seules deux solutions permettraient d'éviter la tragédie : la privatisation des biens communs ou le contrôle par une instance politique indépendante sur un mode coercitif. La conclusion d'Hardin est devenue célèbre et est entrée dans les débats sur l'environnement. Ce sont les travaux d'Ostrom qui ont démontrés qu'il pouvait y avoir une alternative à cette tragédie et qu'il n'existait pas une panacée à la crise climatique. A l'aide d'exemples réels, Ostrom prouve que des communautés se débrouillent très bien avec la gestion de leurs Communs et que les politiques doivent faire attention lorsqu'elles désirent appliquer une solution identique à toutes les situations. C'est en ayant en tête ces conclusions que nous poursuivons nos recherches. Nous comprenons qu'au sujet de la problématique environnementale, il n'y a pas de réponse toute faite. Et bien que nous étudions les relations ONG-entreprises, il sera difficile de tirer des conclusions s'appliquant à toutes les situations.

Autour de la problématique environnementale gravitent quatre acteurs : l'Etat, l'individu, l'entreprise et l'ONG environnementale. En étudiant leurs rôles dans la protection de l'environnement, nous nous apercevons que tous sont liés et dépendants. Le plus intéressant, cependant, a été de découvrir les forces et faiblesses de chacun. L'Etat a le pouvoir de construire une politique environnementale efficace grâce à de nombreux instruments. Malheureusement, la difficulté de mise en place de ces instruments, le lobby des entreprises et l'important turnover des politiciens affaiblissent le rôle que l'Etat pourrait jouer dans la problématique environnementale. Les individus, de leur côté, commencent à prendre conscience du pouvoir qu'ils peuvent avoir en votant avec leur argent. Toutefois, ils ne sont pas tous prêts à abandonner leur confort et peu placent l'environnement parmi les principaux problèmes de notre époque. En ce qui concerne les entreprises, bien que faisant toujours partie du problème, elles commencent à s'impliquer pour trouver des solutions. L'essor du concept

de développement durable leur ouvre la voie vers des objectifs qui ne sont plus seulement économiques mais également environnementaux. Quant aux ONG, elles gagnent de plus en plus en crédibilité et sont des actrices crédibles pour la protection de l'environnement. Toutefois, malgré leur présence internationale, le manque de financement est toujours un frein à leur développement.

Lors de l'analyse des quatre acteurs, nous avons constaté que les relations entre deux acteurs en particulier, les ONG environnementales et les entreprises, s'intensifiaient et se complexifiaient. Les ONG adoptent une attitude par rapport aux entreprises qui se place sur un spectre allant de la collaboration à la confrontation. Grâce à la littérature, nous avons identifié quatre stratégies de collaboration : le mécénat, le partenariat orienté vers l'activité de l'ONG, le partenariat orienté vers l'activité de l'entreprise et l'évaluation directe. Et quatre stratégies de confrontation : la pression institutionnelle, la pression informelle, la pression ciblée et l'évaluation indirecte. La collaboration a des forces qui sont l'échange de compétences entre les deux organisations, un coup de pouce financier pour les ONG et l'extension de la visibilité des ONG, par exemple. Cependant, elle connaît aussi des faiblesses telles que le risque de greenwashing, la perte de temps et d'argent et la perte d'indépendance, entre autres. Il en va de même pour les stratégies de confrontation. Malgré le fait qu'elles permettent de préserver l'indépendance, de faire réagir les entreprises rapidement et entraînent des répercussions désirables, elles peuvent aussi fermer la porte au dialogue ou engendrer des effets indésirables. Nous avons voulu, en toute objectivité, comprendre si l'une des deux stratégies prévalait sur l'autre.

Pour ce faire, nous avons choisi de réduire la stratégie de collaboration au partenariat et celle de la confrontation à la pression. L'objectif était de comparer partenariat et pression en évaluant leur efficacité pour la protection de l'environnement. Notre hypothèse de départ fut la suivante : la stratégie de pression est absolument nécessaire pour la protection de l'environnement alors que la stratégie de partenariat ne l'est pas. Nous cherchions à prouver que la stratégie de pression était une arme plus efficace pour les ONG que la stratégie de partenariat. Nous mesurons l'efficacité comme étant une avancée dans la protection de l'environnement, toute autre considération de l'ONG mise à part.

Grâce à la partie pratique cette hypothèse a pu être confirmée, et une nuance y a été apportée. La partie pratique se compose d'une étude qualitative et d'une étude quantitative. L'étude

qualitative consiste en la récolte d'informations auprès de deux ONG, Greenpeace et Les Amis de la Terre Belgique, et d'une entreprise, restée anonyme. L'étude quantitative, elle, a été réalisée en vue de la construction d'un instrument de mesure de l'efficacité des deux stratégies. Une base de données de 60 cas réels a été construite. 30 cas illustrant la stratégie de pression d'une ONG contre une entreprise, et 30 cas illustrant la stratégie de partenariat entre une ONG et une entreprise ont été recensés. Six critères ont ensuite été établis afin d'évaluer ces cas et d'obtenir une note finale sur 10 pour chacun d'entre eux. Enfin, un score moyen pour chaque stratégie a été calculé.

Voici les principales conclusions auxquelles nous sommes arrivés.

- (1) L'existence d'ONG environnementales opérant une stratégie de pression sert à celles opérant une stratégie de partenariat. Le *flank effect*, dont nous parlons dans notre travail, est le fait que les ONG plus radicales fassent passer les ONG modérées comme des acteurs plus crédibles, ce qui facilite le partenariat. Et si nous considérons qu'une stratégie de pression appartient au côté radical du spectre, alors nous pouvons affirmer qu'elle sert la stratégie de partenariat en la faisant passer pour modérée. En plus de cela, la revue de littérature, confirmée par nos entretiens, nous apprend que la peur d'être la cible d'une campagne de pression de la part d'une ONG poussent les entreprises à nouer des partenariats avec les ONG.
- (2) Grâce au premier instrument de mesure de l'efficacité que nous avons construit, nous démontrons que la stratégie de pression est plus efficace que la stratégie de partenariat. Cependant, après la construction d'un deuxième instrument de mesure ne reprenant que les critères essentiels, nous arrivons à la conclusion inverse. Ces résultats contradictoires nous poussent à nuancer notre hypothèse de départ. Le partenariat n'est pas absolument nécessaire pour la protection de l'environnement mais il y contribue positivement car il permet d'ouvrir le dialogue avec les entreprises.
- (3) Enfin, la dernière conclusion de ce mémoire est que si seule la stratégie de partenariat subsistait, la protection de l'environnement n'avancerait pas. Premièrement, comme mentionné ci-dessus, la stratégie de partenariat a besoin de la stratégie de pression pour exister. Et deuxièmement, le risque de perte

d'indépendance pour l'ONG est trop important pour que le partenariat, existant seul, soit efficace pour la protection de l'environnement.

La crise environnementale croît, et il n'existe pour l'instant pas de consensus sur la manière d'en sortir. Toutefois, c'est aussi pour cela que ce mémoire est utile : il apporte une piste de réflexion sur le comportement des ONG dans cette crise. Il n'était pas dans nos intentions de fonder des développements qui auraient pu être inférés à l'ensemble des partenariats et des campagnes de pression, trop varié pour un tel exercice, mais plutôt de faire émerger un questionnement et d'ouvrir une discussion sur un sujet que nous jugeons intéressant.

Bibliographie

Acodev. (s. d.). *Le financement des ONG*. En ligne <http://www.acodev.be/les-ong-de-developpement/le-financement-des-ong>, consulté le 13 juin 2017

Admical & Fondation France. (2002). *Nouvelles alliances dans la sphère privée : ONG et entreprises*. En ligne https://www.fondationdefrance.org/sites/default/files/atoms/files/ong_entreprises_2002.pdf

Amnesty International. (2012). *Notre financement*. En ligne <https://www.amnesty.be/amnesty-qui-sommes-nous/article/notre-financement>, consulté le 22 avril 2017

Auel, E., Lee-Ashley, M. & Moser, C. (2017). *Who's Pulling the Strings on President Trump's Anti-Environmental Agenda?* En ligne sur le site de Center for American Progress <https://www.americanprogress.org/issues/green/news/2017/03/15/427.../whos-pulling-strings-president-trumps-anti-environmental-agenda/>, consulté le 28 mai 2017

Ayong Le Kama, A. (2005). *Horizon 2020 : L'Etat face aux enjeux du développement durable* (Rapport de recherche). Paris : Commissariat général du plan. En ligne <http://temis.documentation.developpement-durable.gouv.fr/docs/Temis/0052/Temis-0052486/15907.pdf>

Baron, D.P. (2001). Private Politics, Corporate Social Responsibility and Integrated Strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, 10(1), 7-45. doi :10.1111/j.1430-9134.2001.00007.x

Baron, D.P. (2002). *Private Politics and Private Policy : A Theory of Boycotts* (Reasearch Paper No. 1766). Californie : Standford University.

Baron, D.P. & Diermeier, D. (2007). Strategic Activism and Nonmarket Strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, 16(3), 599-634. doi : 10.1111/j.1530-9134.2007.00152.x

Bathelot, B. (2007). *Définition : Capital de sympathie*. En ligne sur le site de Définition Marketing <https://www.definitions-marketing.com/definition/capital-de-sympathie/>, consulté le 25 juillet 2017

Be-linked. (2010). *Entreprises et ONG de solidarité internationale. Quels partenariats pour quels objectifs ?* En ligne sur le site de Coordination SUD <https://www.coordinationsud.org/document-ressource/entreprises-et-ong-de-solidarite-internationale-quels-partenariats-pour-quels-objectifs/>, consulté le 20 mars 2017

Bertels, S. & Hoffman, A.J. (2010). Who Is Part of The Environmental Movement? In T.P. Lyon (Ed.), *Good Cop Bad Cop: Environmental NGOs and Their Strategies Toward Business* (pp. 48-70). Washington, DC: Resources for the Future Press

Binninger, A.-S. & Robert, I. (2007). ONG-entreprise : les liaisons dangereuses. *L'Expansion Management Review*, 127, 16-25. doi: 10.3917/emr.127.0016

Bollier, D. (2015). *The only woman to win a Nobel prize in economics also debunked the orthodoxy*. En ligne sur le site d'Economics <http://economics.com/the-only-woman-to-win-the-nobel-prize-economics-debunked/>, consulté le 12 mai 2017

Bontems, P. & Rotillon, G. (2007). *L'économie de l'environnement*. Paris : La Découverte.

Bourg, D. (2001). Le nouvel âge de l'écologie. *Le Débat*, 113,(1), 92-105.
doi:10.3917/deba.113.0092

Bowman, J. (2010). Innovation, environnement et avenir. *Magazine de l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle*, 2. En ligne http://www.wipo.int/wipo_magazine/fr/2010/02/, consulté le 20 avril 2017

- Boy, D. (2009). La place de la question environnementale dans le débat public. *Regards croisés sur l'économie*, 6,(2), 48-55. doi:10.3917/rce.006.0048
- Brulle, R. & Jenkins, C. (2010). Civil Society and the Environment: Understanding the Dynamics and Impacts of U.S. Environmental Movement. In T.P. Lyon (Ed.), *Good Cop Bad Cop: Environmental NGOs and Their Strategies Toward Business* (pp. 73-102). Washington, DC: Resources for the Future Press.
- Canadian FundRaiser. (1996). *Cause Related Marketing: the LCBO, WWF and Canadian Nature Foundation*. En ligne sur le site de Charity Village https://charityvillage.com/Content.aspx?topic=cause_related_marketing_the_lcbo_wwf_and_canadian_nature_foundation#.WXdvGsbpNPU, consulté le 10 mai 2017
- Capron, M. (2003). *L'économie éthique privée : La responsabilité des entreprises à l'épreuve de l'humanisation de la mondialisation*. Paris : Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture.
- Capron, M. & Quairel-Lanoizelé, F. (2007). *La responsabilité sociale s'entreprise*. Paris : La Découverte.
- Castiaux, A., Pondeville, S. & Thunis, X. (2007). Les leviers de la politique environnementale et leurs perceptions. In *Rapport analytique sur l'état de l'environnement wallon 2006-2007* (pp. 697-713). Namur : MRW-DGRNE.
- COTA. (2005). *Les ONG, qu'est-ce que c'est ? Regards croisés entre personnalités belges et ONG de développement*. Charleroi : Couleur Livres.
- Dagenais, B. (2015). L'ambiguïté du discours public de l'entreprise : entre générosité et mensonge. *Communication et organisation*, 47, 13-30. doi : 10.4000/communicationorganisation.4867
- Damlamian, C. (2006). Corporate-NGO Partnerships for Sustainable Development (Undergraduate Student Research). University of Pennsylvania, Pennsylvanie. En ligne <http://repository.upenn.edu/curej/12>

- Delacote, P. (2011). Les sources d'(in)efficacité des boycotts des consommateurs : l'approche par l'analyse économique. *INRA Sciences Sociales*, 6. En ligne <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/132502/2/iss10-06.pdf>
- Ecolopedia. (2016). *WWF (Fond mondial pour la nature)*. En ligne <http://www.ecolopedia.fr/?p=191>, consulté 25 mai 2017
- Economie Solidaire. (2011). *Comprendre le consomm'acteur et la consom'action*. En ligne <http://www.economiesolidaire.com/2011/11/05/le-consomacteur-et-la-consomaction/>, consulté le 22 mars 2017
- Eesley, C. & Lenox, M. (2009). Private Environmental Activism and the Selection and Response of Firm Targets. *Journal of Economics and Management Strategy*, 18 (1), 45-73. doi : 10.1111/j.1530-9134.2009.00207.x
- Eurobaromètre. (2008). *Attitudes des citoyens européens vis-à-vis de l'environnement* (Rapport de Eurobaromètre pour la Commission Européenne). En ligne http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/archives/ebs/ebs_295_fr.pdf
- Falque, M. (2009). *Elinor Ostrom, une Alexis de Tocqueville « verte »*. En ligne <http://www.latribune.fr/opinions/20091020trib000435199/elinor-ostrom-une-alexis-de-tocqueville-verte.html>, consulté le 10 juin 2017
- Fougier, E. & Pô, J.-D. (2005). *Entreprises-ONG : de l'affrontement au partenariat : bilan et perspectives, Synthèse des réflexions du groupe de travail* (Working paper No. 6). Paris : Institut français des relations internationales et Institut de l'entreprise.
- Fressoz, J.-B., Graber, F., Locher, F. & Quenet, G. (2014). *Introduction à l'histoire environnementale*. Paris : La Découverte.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*. En ligne <http://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>, consulté le 15 avril 2017

- Gautier, A. (2015). Le mécénat d'entreprise en France : Histoire et perspectives. *Revue française de gestion*, 249(4), 13-32. doi : 10.3166/RFG.249.13-32
- Gore, A. (2007). *Une vérité qui dérange* (C. Jaquet, Trad.). Paris : Editions de La Martinière. (Œuvre originale publiée en 2006).
- Gray, B. & Stites, J.P. (2013). *Sustainability through partnerships: capitalizing on collaboration*. En ligne sur le site de Network for Business Sustainability <http://nbs.net/wp-content/uploads/NBS-Systematic-Review-Partnerships.pdf>
- Greenpeace. (s. d.). *À propos*. En ligne http://www.greenpeace.org/belgium/fr/a-propos/?_ga=2.176264357.1871639224.1500369648-733792475.1458160046, consulté le 15 juin 2017
- Gupta, D. (2002). *Radical Flank Effect: The Effect of Radical-Moderate Splits in Regional Nationalist Movements* (Paper presented for the Conference of Europeanists, March 14-16). Chicago: Cornell University.
- Haines, H. (1984). Black Radicalization and the Funding of Civil Rights: 1957-1970. *Social Problems*, 32(1), 31-43. En ligne <https://doi.org/10.2307/800260>
- Hardin, G. (1968). The tragedy of the Commons. *Science*, 162 (3859), 1243-1248. doi: 10.1126/science.162.3859.1243
- Hari, J. (2010). The Wrong Kind of Green. *The Nation*. En ligne <https://www.thenation.com/article/wrong-kind-green-2/>, consulté le 10 août 2016
- Heap, S. (2000). *NGOs and the Private Sector* (Briefing Paper No. 1). United Kingdom: International NGO Training and Research Centre.
- Hudlot, B. (2006). *ONG et entreprises en Belgique : guide pratique pour une collaboration fructueuse*. Bruxelles : Business & Society Belgium.

- IKEA. (2011). *The IKEA Group approach to sustainability*. En ligne http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/pdf/IKEA_approach_sustainability_fy11.pdf
- Innes, R. & Sam, A. (2008). Voluntary Pollution Reductions and the Enforcement of Environmental Law: An Empirical Study of the 33/50 Program. *The Journal of Law and Economics*, 51(2), 271-96. En ligne <https://doi.org/10.1086/589659>
- InterAcademics Council. (2007). The role of government and the contribution of science and technology. In *Lighting the Way: Toward a Sustainable Energy Future* (pp. 26-47). En ligne <http://www.interacademycouncil.net/24026/25142.aspx>
- Klein, N. (2016). *Tout peut changer : capitalisme et changement climatique* (G. Boulanger & N. Calvé, Trad.). France : Acte Sud. (Œuvre originale publiée en 2014)
- Kratz, J. (2013). *Somebody Else's Problem? Issue Tracking And The Bystander Effect*. En ligne <https://www.getdonedone.com/somebody-elses-problem/>, consulté le 2 mai 2017
- Latané, B. & Darley, J. (1968). Group inhibition of bystander intervention in emergencies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 10, 215-221. En ligne https://spmoodle23.aisgz.org/pluginfile.php/56664/mod_resource/content/0/Latane%20%20Darley%201968%20-%20Smoke.pdf
- Le Crosnier, H. (2011). Une bonne nouvelle pour la théorie des biens communs. *Vacarme*, 56,(3), 92-94. doi:10.3917/vaca.056.0092
- Le Roy, A. (2012). *Des communs sans tragédie : Elinor Ostrom vs. Garrett Hardin*. En ligne sur le site d'Ecorev <http://ecorev.org/spip.php?article917>, consulté le 28 mai 2017
- Les Amis de la Terre. (s. d.). *Réseau International*. En ligne <https://www.amisdelaterre.be/spip.php?rubrique131>, consulté le 15 juin 2017

- Locher, F. (2013). Les pâturages de la Guerre froide : Garrett Hardin et la « Tragédie des Communs ». *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, 60(1), 7-36.
doi:10.3917/rhmc.601.0007
- Lyon, T.P. (2010). *Good Cop Bad Cop: Environmental NGOs and Their Strategies Toward Business*. Washington, DC : Resources for the Future Press.
- MacDonald, C. (2008). *Green Inc. : An Environmental Insider Reveals How a Good Cause Has Gone Bad*. Guilford, CT : Lyons Press
- Mach, A. (2002). Le Pouvoir des ONG sur les entreprises : pression, partenariat, évaluation. In *Annuaire suisse de politique et développement* (pp. 109-129). Genève : Institut Universitaire d'Etudes du Développement. En ligne <http://aspd.revues.org/936>
- Marsh, G.P. (1864). *Man and Nature, Physical Geography as Modified by Human Action*. Londres : Sampson Low, Son and Marston.
- Maxwell, J. (2010). An Economic Perspective On NGO Strategies and Objectives. In T.P. Lyon (Ed), *Good Cop Bad Cop: Environmental NGOs and Their Strategies Toward Business* (pp. 136-164). Washington, DC: Resources for the Future Press.
- Musk, E. (2014). *All Our Patent Are Belong To You*. En ligne sur le site de Tesla https://www.tesla.com/fr_BE/blog/all-our-patent-are-belong-you?redirect=no, consulté le 20 mars 2017
- Nyström, I. & Vendramin, P. (2015). *Le Boycott*. Paris : Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.).
- Ollitrault, S. (2009). *Les ONG et l'alerte écologique*. En ligne <http://www.laviedesidees.fr/Les-ONG-et-l-alerte-ecologique.html>
- ORSE. (2005). *Partenariats stratégiques ONG/Entreprises : rapport de mission remis au ministre de la jeunesse, des sports et de la vie associative*. France : Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises.

- ORSE. (2006a). *NGO-Enterprises Partnerships: case studies*. Paris : Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises.
- ORSE. (2006b). *Partenariats ONG-Entreprises, Guide pratique*. Paris : Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Page, S. (2017). *The Kochs have already spent over \$3 million lobbying for Trump's anti-environmental agenda*. En ligne <https://thinkprogress.org/fossil-fuel-q-1-2017-lobbying-b99a40461293>, consulté le 20 mai 2017
- Percy, S.W. (2010). Cooperation: Learning from BP's Experience With NGOs. In T.P. Lyon (Ed.), *Good Cop Bad Cop: Environmental NGOs and Their Strategies Toward Business* (pp. 228-236). Washington, DC: Resources for the Future Press
- Plec, E. & Pettenger, M. (2012). Greenwashing Consumption : The Didactif Framing of ExxonMobil's Energy Solutions. *Environmental Communication*, 6(4), 459-476. doi : 10.1080/17524032.2012.720270
- Questionnaire-pro. (2015). *Echelle d'attitude (échelle de Likert)*. En ligne http://questionnaire-pro.fr/accueil/articles/73/echelles_attitude_likert, consulté le 25 juillet 2017
- Ryfman, P. (2014). *Les ONG*. Paris : La Découverte.
- Schuman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/258788>
- Sheppard, K. (2016). *It's Hard To Overstate How Anti-Environment Donald Trump's Cabinet Picks Are*. En ligne sur le site web de HuffPost http://www.huffingtonpost.com/entry/trump-administration-anti-environment_us_58507c5ae4b0ee009eb44512, consulté le 28 mai 2017

- Terra Choice. (2009). *Les sept péchés de mascarade écologique : Prétentions environnementales dans les marchés de consommation* (Rapport sommaire). En ligne <http://sinsofgreenwashing.com/index97ea.pdf>, consulté le 10 juin 2017
- The New York Times. (2017). *Donald Trump's Cabinet is Complete. Here's the Full List*. En ligne <https://www.nytimes.com/interactive/2016/us/politics/donald-trump-administration.html>, consulté le 5 juin 2017
- Vivien, F.-D. (1994). *Economie et écologie*. Paris : La Découverte.
- WWF. (s. d.). *Qui sommes-nous ?* En ligne <https://wwf.be/fr/wwf-belgique/qui-sommes-nous/>, consulté le 15 juin 2017
- Yaziji, M. (2002). *Gaining Competitive Advantage through Partnership with Non Governmental Organizations* (Working Paper No. 98). France : INSEAD.
- Zaiem, I. (2005). Le comportement écologique du consommateur : Modélisation des relations et déterminants. *La Revue des Sciences de Gestion*, 214-215(4), 75-88.
doi:10.3917/rsg.214.0075
- Zammit, A. (2003). *Development at Risk: Rethinking UN-Business Partnerships*. Genève : The South Centre et UNRISD.
- Zufferey, J. (2011). *Introduction à la société civile et aux ONG*. En ligne sur le site de IS@DD <http://cms.unige.ch/isdd/spip.php?article261>, consulté le 10 juin 2017

Annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien vierge

INTRODUCTION

Bonjour, Sarah Bamba à l'appareil, je suis étudiante à l'UCL et j'aurais aimé vous poser quelques questions sur la stratégie de **X** envers les entreprises pour mon mémoire. J'ai exactement **27** questions accompagnées de sous-questions. Etes-vous d'accord que j'enregistre l'entretien ? Celui-ci sera ensuite retranscrit dans les annexes de mon mémoire et utilisé pour l'analyse de ma question de recherche, êtes-vous d'accord avec cela ? Y a-t-il la nécessité que ce mémoire reste confidentiel ?

Objectif de mon travail

Dans le cadre de mon mémoire, j'analyse le type de relation qu'une ONG environnementale peut avoir avec une entreprise. Pour cela, je me concentre sur deux stratégies des ONG : le partenariat et la pression. Le partenariat entre une ONG et une entreprise est une forme de relation qui est en plein essor dans le mouvement environnementaliste alors qu'auparavant, les campagnes de pression étaient davantage utilisées. L'objectif de ce mémoire est de comprendre comment ces deux stratégies sont liées, les forces et limites de chacune et de savoir si l'une des deux prévaut sur l'autre.

I. LA PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT

1. Selon vous, à qui incombe la responsabilité de la protection de l'environnement ?
 - 1.1. Dans quelle mesure l'individu peut-il agir pour la protection de l'environnement ?
 - 1.2. Dans quelle mesure l'Etat peut-il agir pour la protection de l'environnement ?
 - 1.2.1. Quelle est la stratégie de **X** par rapport à l'Etat ?
 - 1.3. Dans quelle mesure les entreprises peuvent-elles agir dans la protection de l'environnement ?

II. STRATEGIE DE L'ONG PAR RAPPORT AUX ENTREPRISES

2. Quelle est la stratégie de **X** par rapport aux entreprises ?
 - 2.1. La décririez-vous plutôt comme collaborative ou de pression ?

3. Selon vous, vers quelle stratégie s'oriente aujourd'hui la plupart des ONG environnementales ?

3.1. Quelles sont les raisons de ce choix, selon vous ?

4. Selon vous, en quoi la cause environnementale se prête-t-elle ou ne se prête-t-elle pas à la collaboration entre les ONG et les entreprises ?

III. LE PARTENARIAT

5. (Vous arrive-t-il de nouer des partenariats avec des entreprises ?)

5.1. Oui → on continue dans cette section

5.2. Non → Pourquoi ? Quelles en sont les faiblesses ? → On passe à la section suivante

6. Selon vous, quelles sont les motivations pour les entreprises d'entrer en partenariat avec X ?

6.1. Quelle est la motivation principale ?

7. Quelles sont les motivations pour X d'entrer en partenariat avec une entreprise ?

7.1. Quelle est votre motivation principale ?

8. Quels types de partenariat nouez-vous avec les entreprises ?

8.1. Pouvez-vous les décrire ?

9. Comment mesurez-vous l'efficacité de vos partenariats ?

9.1. Si vous ne le faites pas, pourquoi ? Et comment le feriez-vous ?

10. Vers quel genre d'entreprises vous tournez-vous pour engager un partenariat ? (Taille de l'entreprise, objet social, géographie, etc)

10.1. Quel est le déclencheur ?

10.2. Quelle importance accordez-vous à l'impact environnemental de cette entreprise ?

10.3. Dans quelle mesure prenez-vous en compte les efforts environnementaux déjà réalisés par cette entreprise ?

11. Quel est le regard des autres ONG environnementales lorsque vous engagez un partenariat avec une entreprise ?

11.1. Quelles réactions ont-elles ?

12. Quelles sont les faiblesses d'une telle stratégie, selon vous ?

13. Comment faites-vous pour les éviter ?

IV. LA PRESSION CIBLEE/CONFRONTATION

14. (Vous arrive-t-il de mener des campagnes de pression envers les entreprises ?)
 - 14.1. Oui → on continue dans cette section
 - 14.2. Non → Pourquoi ? → On passe à la section suivante
15. La confrontation ou la pression ciblée furent les premiers outils des ONG environnementales. Selon vous, quelle est la place d'une telle attitude dans la stratégie des ONG environnementales aujourd'hui ?
16. Selon vous, quelles sont les forces de la stratégie de pression exercée par X ?
17. Selon vous, quelles sont les limites de la stratégie de pression exercée par X ?
 - 17.1. Comment faites-vous pour les contourner ?
18. Au niveau de la difficulté/facilité de mener une campagne de pression envers les entreprises, quelles différences remarquez-vous depuis la création de X ?
19. Quels sont les éléments nécessaires à une campagne de pression réussie ?
20. Sur quel type d'entreprise exercez-vous une pression afin d'avoir de bons résultats ? (Taille, objet social, géographie, etc)
21. Quelle place les ONG environnementales radicales (telles que Earth First !) occupent-elles dans la problématique environnementale ?
 - 21.1. Décrédibilisent-elles le mouvement ou au contraire, font-elles passer les ONG plus modérées (comme la vôtre) comme des acteurs crédibles ?

V. COMPARAISON DES DEUX STRATEGIES

22. Dans quelle mesure peut-on comparer les deux stratégies dont nous venons de parler ?
 - 22.1. En quoi peut-on dire que l'une est plus efficace que l'autre ?
23. En quoi votre stratégie est meilleure qu'une autre ?
24. Selon vous, quel impact cela aurait si toutes les ONG environnementales adoptaient la même stratégie que X ?
 - 24.1. Dans quel cas serait-il alors préférable que les ONG nouent un partenariat avec les entreprises ?
 - 24.2. Dans quel cas serait-il préférable que les ONG exercent une pression sur les entreprises ?
25. Comment mesurez-vous l'impact environnemental de vos actions ?
 - 25.1. Rédigez-vous des rapports pour chaque partenariat ou chaque campagne de pression ?
Comment comparez-vous leur efficacité ?

VI. LE FUTUR DES RELATIONS ONG ENVIRONNEMENTALES - ENTREPRISES

26. Dans quelle mesure pensez-vous que les partenariats prendront le dessus sur les stratégies de pression ?

27. En quoi diriez-vous que la pression sur les entreprises est nécessaire dans le monde des ONG environnemental ?

La menace d'une pression est-elle indispensable à la formation d'un partenariat ? Pourquoi ?

Annexe 2 : Résultats bruts de l'étude quantitative

A. Cas de pression

ONG	ENTREPRISE	RELATION	DATE	ECHANGE D'ARGENT	PRESSION DEVIENT NEGOCIATION	RAPPORT RSE	CHANGEMENT DE COMPORTEMENT DE	CHANGEMENT DE COMPORTEMENT DE	INDEPENDANCE DE L'ONG PRESERVEE	DELAI DE REACTION DE L'ENTREPRISE	SENSIBILISATION DU CITOYEN	TOTAL 6 CRITERES (/10)	TOTAL 3 CRITERES (/6)
Greenpeace	Mattel	Pression	2010	Non	Non	1	2	2	2	2	1	10	6
Greenpeace	Lapeyre	Pression	2000	Non	Oui	1	1	0	2	1	1	6	2
Greenpeace	Delhaize	Pression	2010	Non	Non	1	0	0	2	0	1	4	0
Greenpeace	Aldi	Pression	2011	Non	Non	1	2	2	2	1	1	9	5
Greenpeace	Puma	Pression	2011	Non	Non	1	2	2	2	2	1	10	6
Greenpeace	Brico	Pression	2015	Non	Non	0	0	0	2	0	1	3	0
Greenpeace	Colruyt	Pression	2013	Non	Non	0	1	0	2	2	1	6	3
Greenpeace	Nestlé	Pression	2010	Non	Non	0	2	2	2	1	1	8	5
Greenpeace	Shell	Pression	2012	Non	Non	0	2	0	2	2	1	7	4

Greenpeace	Brico	Pression	2017	Non	Non	0	0	0	2	0	1	3	0
Greenpeace	Unilever	Pression	2008	Non	Non	1	2	2	2	0	1	8	4
Greenpeace	Ferrero	Pression	2013	Non	Non	0	2	2	2	2	1	9	6
Greenpeace	Lego	Pression	2014	Non	Non	0	2	0	2	2	1	7	4
Greenpeace	Gazprom	Pression	2013	Non	Non	0	0	0	2	0	1	3	0
Greenpeace	Kimberly Clark (Kleenex)	Pression	2004	Non	Oui	1	2	0	2	1	1	7	3
Greenpeace	Apple	Pression	2004	Non	Non	1	2	2	2	1	1	9	5
Greenpeace	Volkswagen	Pression	2011	Non	Non	1	0	0	2	0	1	4	0
Greenpeace	Home Depot	Pression	1998	Non	Non	1	2	0	2	1	1	7	3
Greenpeace	Thai Union	Pression	2015	Non	Non	1	2	2	2	2	1	10	6
Greenpeace	Mars	Pression	2015	Non	Non	0	2	0	2	2	0	6	4
World Wide Fund for Nature (WWF)	SOCO	Pression	2010	Non	Non	0	1	0	2	0	0	3	1
WWF	Total	Pression	2010	Non	Non	0	1	0	2	1	0	4	2
Greenpeace, People and Planet, Friends of the Earth	ExxonMobil	Pression	2001	Non	Non	0	0	0	2	0	1	3	0
Greenpeace	Asia Pulp & Paper	Pression	1984	Non	Non	0	0	0	2	0	1	3	0
Friends of the Earth	Bayer	Pression	2013	Non	Non	0	1	0	2	1	0	4	2
Friends of the Earth	Costa	Pression	2016	Non	Oui	1	1	0	2	2	0	6	3
Rainforest Action Network (RAN)	Disney	Pression	2010	Non	Oui	0	2	0	2	2	1	7	4

RAN	Bank of America	Pression	2011	Non	Non	0	1	0	2	1	1	5	2
RAN	Cargill	Pression	2007	Non	Non	0	2	0	2	0	1	5	2
Greenpeace	Coca-Cola	Pression	2003	Non	Non	1	2	2	2	1	1	9	5

B. Cas de partenariat

ONG	ENTREPRISE	RELATION	DATE	ECHANGE D'ARGENT	PRESSION DEVIENT NEGOCIATION	RAPPORT RSE	CHANGEMENT DE COMPORTEMENT DE	CHANGEMENT DE COMPORTEMENT DE	INDEPENDANCE DE L'ONG PRESERVEE	DELAI DE REACTION DE L'ENTREPRISE	SENSIBILISATION DU CITOYEN	TOTAL 6 CRITERES (/10)	TOTAL 3 CRITERES (/6)
WWF	Coca-Cola	Partenariat	2007	Oui	/	1	1	0	0	1	0	3	2
WWF	Tetra Pak	Partenariat	2005	Oui	/	0	2	0	0	1	0	3	3
WWF	Alpro	Partenariat	2009	Oui	/	0	1	0	0	1	0	2	2
The Nature Conservancy (TNC)	BP	Partenariat	2006	Oui	/	0	0	0	0	0	0	0	0
WWF	Rougier	Partenariat	2015	Oui	/	1	2	0	0	2	0	5	4
WWF	Carrefour	Partenariat	1998	Oui	/	1	2	0	0	2	0	5	4

Greenpeace	Foron	Partenariat	1992	Oui	/	0	2	2	0	2	1	7	6
Pollution Probe	Loblaws	Partenariat	1989	Non	/	0	0	0	2	0	0	2	0
Environmental Defense Fund (EDF)	McDonald's	Partenariat	1989	Oui	/	1	2	0	0	1	0	4	3
WWF	Le Groupe Caisse d'Epargne	Partenariat	2003	Oui	/	0	2	0	0	1	0	3	3
WWF	Lafarge	Partenariat	2000	Oui	/	1	2	2	0	1	0	6	5
WWF	Pierre & Vacances	Partenariat	2005	Oui	/		2	0	0	2	0	4	4
WWF	Picard	Partenariat	2015	Oui	/	1	2	0	0	2	0	5	4
WWF	Michelin	Partenariat	2016	Oui	/	1	2	0	0	1	0	4	3
EDF	FedEx	Partenariat	2000	Oui	/	0	2	2	0	1	0	5	5
EDF	Starbucks	Partenariat	1996	Oui	/	1	2	0	0	2	0	5	4
EDF	UPS	Partenariat	1998	Oui	/	0	1	0	0	2	0	3	3
EDF	Citigroup	Partenariat	2002	Oui	/	1	2	0	0	2	0	5	4
EDF	Wegmans	Partenariat	2007	Oui	/	1	2	2	0	2	0	7	6
WWF	H&M	Partenariat	2011	Oui	/	1	2	0	0	0	0	3	2
WWF	IKEA	Partenariat	2002	Oui	/	1	1	0	0	2	0	4	3

WWF	Volvo	Partenariat	2013	Oui	/	0	2	2	0	0	0	4	4
TNC	Coca-Cola	Partenariat	2007	Oui	/	1	2	0	0	1	0	4	3
Conservation International	BHP Billiton	Partenariat	2011	Oui	/	0	1	0	0	1	0	2	2
WWF	Caudalie	Partenariat	2012	Oui	/	1	2	0	0	2	0	5	4
WWF	La Poste	Partenariat	2008	Oui	/	1	1	0	0	1	0	3	2
WWF	Coop	Partenariat	2008	Oui	/	1	2	2	0	2	0	7	6
WWF	EDEKA	Partenariat	2016	Oui	/	1	2	2	0	2	0	7	6
WWF	Hilton Worldwide	Partenariat	2015	Oui	/	1	1	0	0	2	1	5	3
WWF	Marks & Spencer	Partenariat	2007	Oui	/	1	2	2	0	2	0	7	6

Annexe 3 : Entretien avec Greenpeace

INTRODUCTION

ONG	Greenpeace
Nom	Sébastien Snoeck
Fonction	Responsable de campagne écosystème, avec un focus particulier sur les forêts et sur l'agriculture.

- Etes-vous d'accord que j'enregistre l'entretien ? Oui
- Celui-ci sera ensuite retranscrit dans les annexes de mon mémoire et utilisé pour l'analyse de ma question de recherche, êtes-vous d'accord avec cela ? Oui
- Y a-t-il la nécessité que ce mémoire reste confidentiel ? Non

I. LA PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT

1. Question : Selon vous, à qui incombe la responsabilité de la protection de l'environnement ?

Réponse : Ça dépend à quel stade on parle. Politico-social ou éthique. Mais globalement elle incombe à tout le monde, avec des responsabilités de natures différentes et de contenus différents.

1.1. Dans quelle mesure l'individu peut-il agir pour la protection de l'environnement ?

Cela dépend de son intention et de son niveau d'énergie. Mais je pense qu'une des questions-clé c'est « c'est quoi l'environnement ? ». On a l'habitude dans nos pensées occidentales de penser qu'il y a l'homme puis l'environnement de l'autre côté et que l'environnement est un objet qui est façonné et manipulé par des sujets qui sont donc nous. Et c'est une vision qui a été parfaitement adaptée à l'exploitation des ressources naturelles et au développement des technologies, mais elle crée une division fondamentale entre l'homme, la nature et l'environnement dans lequel il vit. Or, la vie, c'est tout. Dans d'autres cultures, les sujets sont aussi les arbres et les animaux, donc ça dépend de comment on se place. Ce que chacun peut faire. Au niveau juridique on a des obligations de base de se respecter les uns les autres, de respecter le milieu dans lequel on vit, de respecter l'environnement. Et au niveau social, il y a

cette histoire rapportée par Pierre Rabis sur le colibri. Il y avait un grand feu en Afrique qui tuait tous les animaux en Afrique, qui tentent de s'échapper. Et il y a un petit colibri qui va à la rivière et prend un petit peu d'eau dans son bec et qui jette une goutte d'eau sur le jet d'une flamme. Qui refait la même chose encore et encore. Et les autres disent, soit tu es complètement con soit tu es complètement fou mais ça ne sert à rien. Et lui leur dit « écoutez, moi je fais ma part ». C'est une très chouette histoire, car ce n'est pas la question de qu'est-ce qu'on peut faire mais où est-ce qu'on met notre responsabilité.

1.2. Dans quelle mesure l'Etat peut-il agir pour la protection de l'environnement ?

L'Etat a certainement des obligations fondamentales en matière d'environnement dans la mesure où on vit aujourd'hui dans un monde qui est structuré par les Etats. Sachant que d'une part, au niveau juridique, il y a les conventions internationales. On voit les autorités publiques comme des protectrices de l'environnement. Mais aussi il faut savoir que chaque fois que l'environnement est endommagé, il y a aussi des droits fondamentaux humains qui sont mis en péril. Et donc l'Etat a aussi une obligation fondamentale de protéger et de sauvegarder et de garantir les droits fondamentaux. Et tous ceux en particuliers qui sont liés à l'environnement, dont celui du droit de vivre dans un environnement sain.

1.2.1. Quelle est la stratégie de Greenpeace par rapport à l'Etat ?

On a une organisation de pure campagne par rapport à d'autres ONG comme le WWF ou comme Conservation International, où on ne gère pas de projet de conservation nous-même. On a un objectif fondamental qui est de maintenir les capacités de la Terre à nourrir la vie dans toute sa diversité. On a des priorités aujourd'hui qui sont les mutations dues aux changements climatiques, la protection de la biodiversité et des forêts et la transition énergétique. On développe des campagnes qui portent en elles des stratégies particulières pour atteindre ces objectifs. Donc on n'a pas une stratégie particulière à l'égard de l'Etat, on peut avoir des stratégies qui évoluent et qui sont adaptées aux objectifs qu'on a. Mais ce qui est très important à savoir sur le fonctionnement de Greenpeace, c'est que c'est une organisation à 100% indépendante qui ne reçoit aucun subside de l'Etat et refuse même les dons des entreprises privées. Elle n'est financée que par les individus. Et donc ça laisse une grande marge de manœuvre à Greenpeace pour quand c'est nécessaire et souhaitable collaborer. Mais Greenpeace n'a ni d'amis ni d'ennemi éternel.

1.3. Dans quelle mesure les entreprises peuvent-elles agir dans la protection de l'environnement ?

Ce qui est certain c'est que pendant très longtemps les Etats avaient le monopole de l'exercice du pouvoir et des contraintes et le secteur privé s'est toujours défendu de la responsabilité sociale et environnementale parce que ce n'était pas son objectif. Son objectif était de créer de la richesse pour les actionnaires. Toutefois, aujourd'hui, on vit dans un monde où on connaît des concentrations de pouvoir économique jamais vues dans l'histoire de l'humanité avec des entreprises qui font des chiffres d'affaire qui dépassent le PIB de certains Etats et dans lequel les acteurs économiques ne peuvent plus éluder leur propre responsabilité. Aujourd'hui, au niveau juridique ça a évolué, les entreprises ont des obligations particulières, au niveau des droits de l'homme également.

II. STRATEGIE DE L'ONG PAR RAPPORT AUX ENTREPRISES

2. Quelle est la stratégie de Greenpeace par rapport aux entreprises ?

On n'a pas une stratégie unique à l'égard des entreprises, notre objectif est dans le cadre de campagnes particulières qui viennent de la constellation d'un problème. Des mauvaises décisions sont prises de la part d'un acteur, les campagnes consistent à les encourager, à les accompagner ou à les convaincre de prendre des décisions différentes. Ça peut être le citoyen, l'entreprise ou l'Etat. L'indépendance financière de Greenpeace et ses valeurs de confrontation créative et de non-violence lui permettent d'avoir accès à l'ensemble des méthodes de collaboration ou d'interaction avec les entreprises. On couvre dans la campagne toute la palette de collaboration depuis la collaboration sur des sujets particuliers jusqu'à la confrontation judiciaire. Avec une limite qui est notre indépendance et le fait qu'on n'a jamais d'amis éternels. Ça veut dire que si les entreprises viennent vers nous avec une volonté sincère d'améliorer certaines pratiques ou de vouloir avoir notre avis sur certaines questions comme ça arrive tout le temps, on est engagé avec elles pour les conseiller sur les politiques à adopter, sur le fait d'améliorer les politiques et essayer de les mettre en œuvre correctement. Mais on ne va jamais signer avec elles des partenariats particuliers pour les aider à mettre en œuvre ces politiques parce que ça pourrait nous lier les mains sur la liberté de ton qu'on pourrait avoir.

2.1. La décririez-vous plutôt comme collaborative ou de pression ?

Plutôt flexible selon les projets. Il y a les deux mais avec comme limite qu'il n'y a pas de partenariat formel avec les entreprises comme ça peut être le cas avec d'autres ONG dans la

mesure où ces partenariats pourraient couvrir des sponsorships ou des projets menés en communs avec obligations contractuelles. On ne se lie pas contractuellement.

3. Selon vous, vers quelle stratégie s'oriente aujourd'hui la plupart des ONG environnementales ?

C'est difficile à dire car je n'ai pas une vue globale de ce que les autres font mais ce qui est sûr c'est que l'argent public destiné aux ONG est plus limité et que les entreprises elles-mêmes ont de plus en plus envie de s'impliquer avec certaines ONG et elles vont chercher des partenariats communs. Parce que les grandes ONG ont besoin de beaucoup d'argent, dépensent beaucoup d'argent et on n'a pas de jugement particulier par rapport à ça mais cela ne nous correspond pas parce que ça ne correspond pas à nos valeurs et ça ne nous permettrait pas de fonctionner comme on entend le faire.

3.1. Quelles sont les raisons de ce choix, selon vous ?

Raisons plutôt financières pour les ONG et le désir des entreprises de s'améliorer au niveau de la protection de l'environnement. Avec comme danger que les ONG environnementales fassent du Greenwashing, c'est un danger permanent.

4. Selon vous, en quoi la cause environnementale se prête-t-elle ou ne se prête-t-elle pas à la collaboration entre les ONG et les entreprises ?

Il ne faut pas avoir une position dogmatique par rapport à ça. On est dans un monde dans lequel les acteurs sont de plus en plus imbriqués. Les ONG ont une expertise qui est particulière et qui n'est pas toujours présente du côté des entreprises ou du gouvernement. Que ça fait aussi parti du rôle du secteur associatif de partager cette expertise et d'offrir cette critique sur les consensus.

Rebond : ce n'est donc pas un problème pour le partenariat que les entreprises fassent partie du problème ?

Ça dépend quel est l'objectif. D'autres ONG environnementales ont fait des partenariats stratégiques avec des entreprises en estimant qu'elles allaient faire changer de l'intérieur, qu'elles allaient soulever un problème et apporter une solution. C'est important que les acteurs se retrouvent autour de la table pour trouver des solutions concrètes. Le danger c'est toujours la même chose : à partir de quand on se lie les mains ? C'est très bien qu'on puisse le faire.

III. LE PARTENARIAT

5. Vous arrive-t-il de nouer des partenariats avec des entreprises ?

Non.

5.1. Pourquoi ? Quelles en sont les faiblesses ?

Indépendance financière et indépendance idéologique. Préserver la liberté maximale.

IV. LA PRESSION CIBLEE/CONFRONTATION

6. Vous arrive-t-il de mener des campagnes de pression envers les entreprises ?

Oui.

7. La confrontation ou la pression ciblée furent les premiers outils des ONG environnementales. Selon vous, quelle est la place d'une telle attitude dans la stratégie des ONG environnementales aujourd'hui ?

Je ne peux pas parler pour toutes les ONG environnementales mais en tout cas pour nous, la confrontation en tant que stratégie de pression reste un outil fondamental. Et un des rôles fondamentaux de Greenpeace est d'être une espèce d'observateur externe, indépendant et qui agit selon le vieux principe des Quakers américains du Bear Witness : de mettre en lumière des pratiques qui posent des problèmes et que certaines personnes veulent cacher et qui sont soit illégales soit fondamentalement illégitimes. Souvent, le simple fait, pour nous, de mettre en lumière ces problèmes et de confronter les responsables aux faits peut être perçu comme une confrontation. Et puis il faut savoir aussi que cette stratégie de confrontation régulièrement porte ces fruits dans la mesure où l'entreprise et les décideurs eux-mêmes doivent répondre à leurs actionnaires et face à leurs clients. Et il se trouve des gens parmi les actionnaires et les clients de l'entreprises qui sont sensibles aux problématiques que nous soulevons.

8. Selon vous, quelles sont les forces de la stratégie de pression exercée par Greenpeace ?

Il y a le fait que pour résoudre un problème il faut d'abord le reconnaître. Et que ça pousse à reconnaître le problème et à créer l'espace pour en parler. Et obliger les responsables qui en sont respirables à trouver des solutions. Le fait qu'on vive dans un monde de plus en plus transparent aujourd'hui, je pense que tout le monde demande davantage de transparence et c'est

plus que normal, c'est la base. C'est une demande qui est assez légitime et qui met pas mal de pression sur les personnes qui souhaitent ne pas divulguer certaines informations.

9. Selon vous, quelles sont les limites de la stratégie de pression exercée par Greenpeace ?

La faiblesse de la confrontation est qu'elle peut fermer les portes à la négociation. C'est pareil pour les conflits interpersonnels. Lorsqu'on escalade le conflit et que l'objectif est de détruire l'autre et plus de gagner, on est dans une situation de *lose-lose*. Et pour nous c'est important d'escalader de manière proportionnée à ce qui se passe. Et laisser la porte ouverte à la discussion si les personnes en face sont prêtes à en discuter.

Par exemple, le cas actuel d'une campagne qui a été menée contre une entreprise canadienne qui maintenant nous a trainé en justice au Canada et aux USA, qui nous demande des millions de dollars de dédommagement, dont les membres du personnel à titre privé. Ils ont certainement plus dépensé en avocats qu'ils ne l'auraient fait en résolvant les problèmes que nous leur demandions de résoudre. On est alors dans une confrontation guerrière qui n'est plus du tout utile.

Rebond : Vous considérez cela comme une défaite plutôt qu'une victoire alors ?

Je ne sais pas si c'est une défaite mais en tout cas parmi les effets dont on doit prendre en compte quand on utilise la confrontation c'est qu'elle peut générer de l'animosité. Et puis en général, beaucoup plus que ce que l'on ne voudrait.

10. Au niveau de la difficulté/facilité de mener une campagne de pression envers les entreprises, quelles différences remarquez-vous depuis la création de Greenpeace ?

Le fractionnement du paysage médiatique. Une des stratégies de base de Greenpeace dans les années 70 était de créer des histoires autour des problèmes qu'elle voulait mettre en évidence et de créer des histoires qui soient poignantes et passionnantes et à l'époque où il n'y avait que deux journaux dans chaque pays, une chaîne de télévision publique dans chaque pays, en passant par un seul média on était sûr de toucher quasiment tout le monde. Aujourd'hui, si on fait une action spectaculaire avec 50 personnes on n'est pas sûr de passer au journal et même en passant au journal, on ne va toucher que 15 pourcent des gens. Ça a certainement changé. À l'inverse, les réseaux sociaux ont permis de créer de la transparence sur le secteur privé comme ça n'a jamais été le cas auparavant et de créer de l'*accountability*, des obligations de réponses par rapport aux reproches faits. N'importe qui aujourd'hui peut écrire sur le mur Facebook ou

Twitter en taggant quelqu'un et les acteurs sont plus sensibles que jamais au public, ce qui peut être productif. Alors qu'avant les entreprises pouvaient être beaucoup moins sensibles aux pressions externes. Les réseaux sociaux ont aussi créé l'opportunité de participation, pas seulement des supporters mais aussi du grand public en général et de l'engagement citoyen comme cela n'a jamais existé.

Rebond : et donc l'un dans l'autre que diriez-vous ? Niveau financier par exemple, est-ce que cela coûte plus cher de créer une campagne ou c'est devenu plus facile ?

C'est plus difficile de percer dans l'atmosphère ambiante et en même temps les outils aujourd'hui sont innombrables. Je ne sais pas si c'est mieux ou si c'est bien.

11. Quels sont les éléments nécessaires à une campagne de pression réussie ?

Il faut que le problème soit clair, correctement identifié. Que les gens qui ont le pouvoir de le changer soient aussi identifiés, que le public ait connaissance du problème et du responsable, qu'il soit d'accord avec le fait qu'il y ait un problème et qu'une solution existe et qu'elle ne soit pas appliquée, ce qui rend le problème totalement injustifié. Et tout cela accompagné d'une très bonne histoire.

12. Sur quel type d'entreprise exercez-vous une pression afin d'avoir de bons résultats ?

(Taille, objet social, géographie, etc)

Ça dépend toujours des leviers de pression. C'est lié au contexte. Si on en arrive à devoir user de la confrontation, cela implique de pouvoir trouver ce qui va pouvoir mettre de la pression sur les gens qui prennent des décisions. Et ça peut être un actionnaire, un client, des fournisseurs, des citoyens, le monde politique, ... C'est propre à l'analyse du cas par cas, il n'y a pas de profil.

Question rajoutée : donc vous ne cibleriez pas une entreprise qui fait des efforts parce qu'elle serait plus réceptive plutôt qu'une entreprise fermée aux considérations environnementales ?

S'il n'y a aucune possibilité de faire bouger l'entreprise, on ne fera pas campagne. Parce que ça ne marchera pas. Et celles qui ont fait le choix de s'améliorer vont plutôt servir de modèle dans le secteur.

13. Quelle place les ONG environnementales radicales (telles que Earth First !) occupent-elles dans la problématique environnementale ?

Aucune idée. Oui il y a une fraction. C'est comme dans le monde politique. Il y a des gens qui favorisent l'action directe et d'aboutir à la confrontation qui pourrait même être violente. Ce qui pour nous est une barrière qu'on refuse de franchir. La violence délégitimise notre action. Ça ne correspond pas à nos valeurs mais je comprends que certaines personnes puissent s'y retrouver.

13.1. Décrédibilisent-elles le mouvement ou au contraire, font-elles passer les ONG plus modérées (comme la vôtre) comme des acteurs crédibles ?

Ça arrive que certains critiquent notre position comme trop molle. Mais c'est comme en politique. On a des valeurs, et on les articule autour de quelque chose d'efficace et parfois on peut être en porte-à-faux avec ces organisations-là en termes de valeurs et d'efficacité. On a fondamentalement un problème avec la violence.

Question rajoutée : donc selon vous, ces organisations ne devraient pas exister ?

Je pense que si elles existent c'est parce qu'il y a des gens qui les soutiennent. Mais nous avons opté pour la non-violence absolue et elle est fondamentale pour la légitimité de nos demandes et de nos actions. Et on ne peut pas s'associer à ce genre de pratiques.

V. COMPARAISON DES DEUX STRATEGIES

14. Dans quelle mesure peut-on comparer les deux stratégies dont nous venons de parler ?

Il y a plusieurs entrées. En vrac. Il y a les valeurs autour de la vision de l'ONG elle-même, il y a l'efficacité en termes de l'orientation des outputs spécifiques, il y a les *enabling conditions* (ce qui va favoriser ce type de collaboration ou pas), il y a les effets secondaires voulus ou non voulus.

14.1. En quoi peut-on dire que l'une est plus efficace que l'autre ?

Si on aborde l'efficacité on ne parle qu'en terme de résultats, mais c'est ne pas prendre en compte tout le reste qui sont les valeurs et les effets secondaires.

15. En quoi votre stratégie est meilleure qu'une autre ?

C'est difficile à dire dans l'absolu. Mais je pense qu'en tout cas, à l'heure où de moins en moins d'acteurs sont vraiment indépendants, de concentration des médias, de concentration de la possession de terre, de la concentration du pouvoir, de l'accaparement du pouvoir politique par le secteur privé, il est absolument indispensable, que ce soit nous ou d'autres, d'avoir accès à des voies totalement indépendantes. Parce qu'il n'y a plus beaucoup de monde qui a la liberté de dire ce qu'il pense. Cela a d'ailleurs été reconnu récemment par le directeur des éditions Hachette justement dans le cadre du procès qui nous oppose à cette entreprise canadienne. Tout ce qu'on dit peut très bien ne pas plaire mais je pense que c'est parfois sain de redire ce qui est. Et je ne sais pas si c'est plus ou moins efficace mais c'est strictement nécessaire.

16. Selon vous, quel impact cela aurait si toutes les ONG environnementales adoptaient la même stratégie que Greenpeace ?

Reformulation : selon vous est-ce qu'il serait préférable que toutes les ONG environnementales aient la même stratégie que vous ou alors il est bon qu'il y ait des différences comme il y a par exemple entre Greenpeace et le WWF ?

Ah, ça, il faudrait leur poser la question. Est-ce qu'ils peuvent faire sans ? Est-ce qu'ils voudraient faire sans ?

Question rajoutée : Avancerait-on mieux la cause environnementale si toutes les ONG étaient indépendantes ?

Le principe d'une ONG en principe c'est qu'elle a été créée pour être non-gouvernementale, donc une indépendance par rapport au gouvernement. Mais si l'ONG n'est plus indépendante face au secteur privé, alors on n'appelle plus ça une ONG, on appelle ça un consultant. Mais il appartient aux entreprises et à leurs consultants, qui sont payés par elles et donc dépendants d'elles de résoudre leurs problèmes mais il n'appartient pas aux ONG qui sont financées par les citoyens de résoudre les problèmes des entreprises pour qu'elles maximisent leurs résultats. Ça ne correspond à la répartition des rôles qui est correcte par rapport aux objectifs poursuivis. Mais la cause environnementale n'est pas qu'un problème des ONG environnementales. C'est ce que les politiques et les entreprises veulent faire croire à tout le monde. Mais nous on existe que parce que les Etats et les entreprises ne répondent pas à leurs obligations. Si c'était le cas, on n'existerait plus, et tant mieux.

17. Comment mesurez-vous l'impact environnemental de vos actions ?

Il n'est pas mesuré systématiquement en termes d'impact environnemental, mais il est mesuré en termes de résultats de campagne. Et on a des objectifs environnementaux qui sont très très larges et ces impacts-là ont des causes tellement multiples qu'il serait très hasardeux, voire présomptueux de mesurer l'effet que nous on a dessus. On ne peut que se féliciter que ça arrive et éventuellement penser qu'on a fait une bonne campagne mais c'est difficile d'attribuer des effets positifs à une campagne qu'on a pu avoir.

VI. LE FUTUR DES RELATIONS ONG ENVIRONNEMENTALES - ENTREPRISES

18. Dans quelle mesure pensez-vous que les partenariats prendront le dessus sur les stratégies de pression ?

Je constate qu'on a de plus en plus de sympathisants. Il faudra demander au WWF.

19. En quoi diriez-vous que la pression sur les entreprises est nécessaire dans le monde des ONG environnemental ?

Elle est nécessaire quand personne ne veut reconnaître qu'il y a un problème et l'adresser.

19.1. La menace d'une pression est-elle indispensable à la formation d'un partenariat ? Pourquoi ?

Je ne sais pas si elles ont peur mais c'est vrai que le partenariat peut venir souvent de l'envie de ne pas voir sa réputation endommagée. Et c'est clairement ce que nous utilisons dans nos campagnes, ce n'est pas un secret. Et c'est aussi pour cela qu'on le fait. Des campagnes où ça a moins fonctionné c'était souvent dans le cas d'entreprises qui ne percevaient pas du tout la pression des campagnes publiques, qui sont dans le B2B, qui ont des noms que personne ne connaît, qui ont des actionnaires peu connus, ce genre de campagnes de fonctionnent. A l'inverse, le jour où on va mettre une bannière chez Procter & Gamble, on a une réunion le lendemain et une politique environnementale deux semaines après.

Question rajoutée : Donc dépendamment de l'image de l'entreprise et du capital immatériel de l'entreprise, votre campagne est plus ou moins efficace ?

Oui. La valorisation de la responsabilité sociaux-entrepreneuriales dans le capital de l'entreprise, dans le trends tendance, s'élevait à plus de 40%. Dans un monde où ce critère-là a beaucoup d'importance, nos campagnes peuvent avoir un impact.

Annexe 4 : Entretien avec les Amis de la Terre Belgique

INTRODUCTION

ONG	Les Amis de la Terre Belgique
Nom	Céline Donis
Fonction	Permanente aux Amis de la Terre depuis trois ans bientôt quatre. Elle a démarré par un stage puis a travaillé sur les publications et maintenant elle gère un projet avec les Amis de la Terre Europe qui s'appelle « Avec le Sud on ne perd pas le Nord ». Elle vise un peu à diversifier les activités des Amis de la Terre Belgique et à intégrer la pensée globale. Ils organisent des soirées à thèmes et poussent à la réflexion pour sortir de la dynamique « le nord est développé et le sud doit devenir comme le nord ». Elle a aussi des tâches de coordinations. Elle a 33 ans.

- Etes-vous d'accord que j'enregistre l'entretien ? Oui
- Celui-ci sera ensuite retranscrit dans les annexes de mon mémoire et utilisé pour l'analyse de ma question de recherche, êtes-vous d'accord avec cela ? Oui
- Y a-t-il la nécessité que ce mémoire reste confidentiel ? Non

I. LA PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT

1. Selon vous, à qui incombe la responsabilité de la protection de l'environnement ?

Vaste question. Au-delà de parler de structure étatiques ou d'entreprises, je pense que responsabilité incombe à tout un chacun en tant que citoyen. Mais l'Etat étant garant du bien-être du citoyen, il a un rôle à jouer là-dedans.

1.1. Dans quelle mesure l'individu peut-il agir pour la protection de l'environnement ?

Aux Amis de la Terre, on travaille plus sur le comportement individuel et collectif plus que sur le plaidoyer. On part du principe que chacun peut agir individuellement dans son quotidien, dans ses actes par rapport à la protection de l'environnement et ça passe notamment par réduire sa consommation et la modifier. Et avoir une consommation consciente et responsable. C'est

de savoir que quand on achète, je prends des trucs vraiment clichés, un pot de Nutella qui contient de l'huile de palme, ça a un impact sur les communautés au Sud et sur l'écosystème. Et on essaye de montrer qu'il y a d'autres moyens de consommer en favorisant l'économie locale, en soutenant l'agriculture paysanne et familiale en mangeant bio, local et de saison.

1.2. Dans quelle mesure l'Etat peut-il agir pour la protection de l'environnement ?

L'Etat doit être garant du vivre ensemble des citoyens et de la société et du coup ça passe par soutenir les citoyens dans leurs démarches et les encourager. Et aussi mettre des règles morales. Pour les Amis de la Terre, l'Etat devrait être plus strict par rapport aux entreprises, mettre des règles. Payer des impôts, interdire l'importation de matières premières qui ont un impact sur les pays du sud, etc.

1.2.1. Quelle est la stratégie des Amis de la Terre par rapport à l'Etat ?

Par rapport aux Amis de la Terre en Belgique, on est une petite équipe de huit personnes, et on est plus sur l'engagement individuel et collectif, on a beaucoup de bénévoles qui organisent des activités, etc. Ça va être plus des activités de sensibilisation. Après, on peut avoir un impact positif au niveau des pouvoirs locaux. Par exemple, on a soutenu à Namur, le collectif du Parc Léopold. C'est un parc public qui menaçait de disparition parce qu'un centre commercial était en projet. Là, un collectif s'est monté et on nous a soutenu de manière financière pour l'organisation d'activité, en disant qu'on ne voulait pas supprimer des parcs publics en pleine ville et que c'est important de les avoir. Couper des arbres qui ont 200 ans pour implanter un centre commercial ce n'est pas une solution, et qu'il faut imaginer des solutions alternatives. Là on peut avoir un impact sur les politiques au niveau local. On a tenté de bloquer le projet et pour l'instant il est bloqué, donc c'est intéressant. Après, on ne va pas avoir d'impact, par rapport à la Belgique, au niveau fédéral, parce qu'on n'a pas les forces pour le faire et que le centre d'action ne se situe pas là. Par contre, il y a d'autres organisations, comme le EIW qui est la Fédération Inter-environnement Wallonie dont nous sommes membre, qui sont beaucoup plus actives. Cette fédération est active au niveau politique en Belgique en générale. Du coup on a des relais à ce niveau-là. Au niveau international, les groupes sont très différents d'un endroit à l'autre. Par exemple les Amis de la Terre France, sont une plus grosse ONG, une plus grosse structure et ils ont tout un côté plaidoyer politique. Et eux vont vraiment interpellier et mettre la pression sur les politiques pour que ça change. Au niveau européen, eux vont être plus actifs au niveau des institutions européennes. Les entreprises ont leur lobbys mais les ONG

aussi même si la force des ONG est vraiment plus faible que celle des entreprises parce qu'il y a moins de moyens financiers.

1.3. Dans quelle mesure les entreprises peuvent-elles agir dans la protection de l'environnement ?

Ça dépend de quelle entreprise on parle. Il y a des grosses différences entre les entreprises. Une entreprise dites PME peut participer à une économie locale, avoir une certaine responsabilité, ne pas impacter l'environnement et les droits humains. J'ose espérer que là, certains patrons, puissent avoir une certaine responsabilité et penser à la protection de l'environnement dans leur business même si ce n'est pas toujours le cas actuellement. Je suis convaincue que certaines entreprises ont cette envie-là et tentent de mettre des choses en place. Chez les Amis de la Terre, on n'est pas dans cet esprit de dire « il ne faut plus qu'il y ait d'entreprises », ce n'est juste pas possible. Ça fait partie des demandes. Les entreprises répondent par une offre et ça ne va pas s'arrêter demain. Par contre, si on parle de multinationales qui ont des bureaux partout dans le monde, qui accaparent les terres, qui investissent dans des projets sales, etc. Là, clairement, au niveau international des Amis de la Terre, la stratégie est d'essayer de démanteler ces entreprises, et d'essayer qu'elles n'existent plus. C'est une stratégie sur le long terme. On ne pense pas que Total, par exemple, ait une certaine conscience environnementale et humaine, et va vouloir du jour au lendemain désinvestir des énergies fossiles et investir dans les énergies renouvelables. Alors ils le font d'une certaine manière, quand ils voient qu'il y a un créneau commercial mais ça reste aux mains des grandes entreprises et les citoyens ne sont en aucun cas impliqués dans ces projets. C'est toujours Total avec sa main mise sur un marché.

II. STRATEGIE DE L'ONG PAR RAPPORT AUX ENTREPRISES

2. Quelle est la stratégie des Amis de la Terre par rapport aux entreprises ?

Au niveau belge, par rapport aux entreprises, on n'a pas de stratégie définie parce que ce n'est pas le fond de notre mouvement en Belgique. On va plutôt être sur la sensibilisation du citoyen et l'encourager à changer sa consommation, à rejoindre des coopératives, parce que nous croyons très fort que les coopératives puissent être une alternative sérieuse aux entreprises. Ça peut nous arriver de faire la promotion d'une coopérative et d'encourager dans nos publications certaines d'entre elles. On a un partenariat par exemple avec COCITER, qui est une coopérative

qui fournit de l'énergie verte. Et là on encourage nos membres à rejoindre COCITER car pour nous c'est un des meilleurs exemples en Wallonie de fournisseur d'énergie.

2.1. La décririez-vous plutôt comme collaborative ou de pression ?

Au niveau international, je n'ai pas d'exemple de groupe qui agisse avec des entreprises. Globalement, c'est plus aussi promouvoir les coopératives et agir contre les grosses entreprises polluantes. Et au niveau local, agir contre des entreprises, pas spécialement des grosses entreprises, qui veulent s'implanter mais dont le projet est inutile et polluant. Ça va être de travailler avec les personnes sur place pour arrêter le projet.

3. Selon vous, vers quelle stratégie s'oriente aujourd'hui la plupart des ONG environnementales ?

Idéalement j'aimerais que ce soit vers la pression et la critique des grosses entreprises. Dans la réalité, honnêtement je ne connais pas les stratégies de Greenpeace, WWF, etc. J'ai l'impression qu'on va vers une certaine forme de collaboration, ce qui peut être problématique. L'exemple d'une association belge qui a un partenariat avec Lampiris, qui a été rachetée par une multinationale. Et pour moi, c'est un non-sens. Et c'est là qu'on voit le problème des ONG environnementales maintenant, c'est de trouver des fonds pour mener les activités et payer les salariés. Les fonds publics et les subsides diminuent. Du coup, pour continuer ses activités, il faut aller chercher l'argent ailleurs, et cet argent est souvent dans les entreprises. C'est un gros dilemme auquel sont confrontées toutes les associations même au-delà des associations environnementales. Mais le souci c'est que si tu acceptes de mettre le logo de Lampiris partout parce qu'ils t'ont donné 20 000 euros par an, après, tu ne peux plus critiquer Total parce qu'ils ont racheté Lampiris. Pour moi, tu perds en crédibilité et c'est un non-sens.

4. Selon vous, en quoi la cause environnementale se prête-t-elle ou ne se prête-t-elle pas à la collaboration entre les ONG et les entreprises ?

Elle peut s'y prêter mais sous condition. Je prends l'exemple d'une très grosse entreprise de fabrication de vêtements et de matériel de montagne qui eux, malgré la grosseur de leur entreprise, ont une vraie démarche de protection environnementale dans ce qu'ils font. Et en plus, ils allouent, 2% de leurs recettes à des projets environnementaux qu'ils sélectionnent. Ça, pour moi, vu la qualité de l'entreprise et les produits qu'ils font, je pense que ça pourrait être une des pistes que les Amis de la Terre, Belgique ou autre, pourrait explorer pour financer un projet. Donc pour moi, il a des critères comme c'est qui l'entreprise et qu'est-ce qu'elle veut, qu'est-

ce qu'elle fait et comment elle le fait. Cela doit correspondre totalement aux valeurs de l'ONG pour faire un partenariat avec eux. Et l'autre chose c'est dans quelle mesure l'entreprise va vouloir utiliser l'ONG pour promouvoir son business. Il y a certaines limites à trouver à ce niveau-là.

III. LE PARTENARIAT

5. Vous arrive-t-il de nouer des partenariats avec des entreprises ?

5.1. Oui → on continue dans cette section

5.2. Non → Pourquoi ? Quelles en sont les faiblesses ? → On passe à la section suivante

Pour l'instant, on n'a pas de partenariat clairement établi avec des entreprises. Mais la question se pose aussi chez nous. Il faut qu'on diversifie nos fonds parce qu'on a besoin d'argent et les subsides diminuent. Et c'est une question qu'on commence à avoir et qu'on va avoir dans les prochaines années. Après, souvent, les ONG environnementales s'orientent vers des Fondations. Mais les Fondations c'est aussi mitigé. Il y a une Fondation Total, une Fondation l'Oréal, ... Ce sont des super grosses boîtes qui ne sont pas spécialement écologiquement responsables donc c'est vraiment la question à poser « est-ce qu'on va chercher l'argent là où il se trouve, tant qu'on a une liberté d'action totale, on peut passer au-dessus des critères ». Ou bien « il faut rester super cohérent et montrer que finalement on n'a pas besoin de l'argent des entreprises pour faire notre travail et on va le faire autrement ». Ça demande aussi de la créativité.

6. Quelles **seraient** (*modification*) les motivations pour les Amis de la Terre d'entrer en partenariat avec une entreprise ?

Ça nous permettrait d'avoir des fonds en plus, on ne va pas se le cacher. Mais en même temps, ça contribue à la promotion de notre vision des choses. Ce serait de se dire « si elle nous finance, et on le dit, regardez cette entreprise elle agit de manière exemplaire au niveau social, environnemental, économique, elle contribue à la vision des Amis de la Terre de la société de demain ». C'est montrer que des solutions existent parce que pendant longtemps, et encore maintenant, les ONG environnementales ont été dans la dénonciation mais de ne rien proposer. C'est aller dans les deux sens, c'est montrer au public, aux gens que oui il y a des solutions et qu'il faut les encourager.

7. Quelles sont les faiblesses d'une telle stratégie, selon vous ?

Si les partenariats sont mal expliqués, le danger serait de perdre en crédibilité. Ça va avec ce que je te disais plus tôt. Si on a un partenariat avec Lampiris qui a été racheté par Total mais qu'en même temps on essaye de critiquer Total, on perd en crédibilité. Et puis dans une association, on va parfois dire « il nous faut absolument de l'argent » donc on pourrait perdre de nos valeurs. Mais il faut faire preuve de créativité et explorer tous les moyens qu'on a avant de se tourner vers cette solution.

IV. LA PRESSION CIBLEE/CONFRONTATION

8. (Vous arrive-t-il de mener des campagnes de pression envers les entreprises ?)

8.1. Oui → on continue dans cette section

8.2. Non → Pourquoi ? → On passe à la section suivante

En Belgique, on n'est pas vraiment là-dedans. Mais à nouveau, les Amis de la Terre France, eux ils font beaucoup pression pour que les banques désinvestissent des énergies fossiles par exemple. Ça aussi c'est une démarche intéressante de se dire que les Banques financent des projets sales et polluants que les actionnaires sont des citoyens et donc qu'il faut encourager les citoyens à interroger leurs banques en allant aux assemblées générales et à dire « qu'est-ce que vous faites de mon argent ? ». Les citoyens ont plus de pouvoir que ce qu'on pense. Mais pour cela il faut éveiller les consciences pour que les gens reconnaissent qu'ils peuvent agir et se tourner vers une banque éthique plutôt que vers BNP Paribas.

V. COMPARAISON DES DEUX STRATEGIES

9. Dans quelle mesure peut-on comparer les deux stratégies dont nous venons de parler ?

Comparer c'est difficile vu qu'on n'est pas là-dedans. Ce qui est important, dans notre vision assez globale ici aux Amis de la Terre, ce serait de ne pas se perdre dans l'un ou l'autre. Si on n'est que dans la pression sur les entreprises et qu'on ne sensibilise pas les citoyens, ce n'est pas suffisant. Et si on ne mise que sur la collaboration pour faire avancer les choses, ce n'est pas suffisant non plus parce que tu encourages les entreprises au niveau local mais n'encourage pas à un niveau européen ou international pour vraiment démanteler les grosses entreprises et que leurs crimes ne restent pas impunis, tu vas perdre aussi. Donc c'est vraiment toujours un équilibre à avoir entre plusieurs paramètres.

10. Comment mesurez-vous l'impact environnemental de vos actions ?

On n'a pas d'instrument de mesure mais c'est clairement des questions qui sont super présentes pour nous. Quand on organise des activités et des actions, on recherche toujours la cohérence. Ça passe par des détails, par exemple, utiliser des gobelets réutilisables plutôt que des gobelets en plastiques jetables. Après, on encourage aussi le co-voiturage. Il a aussi des gens assez radicaux dans nos membres qui se demandent si ça vaut la peine de prendre le train pour venir à telle activité. Mais il faut trouver un équilibre. Au niveau européen et international, quand il y a des meetings, on est encouragé à partir en train même si ça prend du temps.

11. Avez-vous quelque chose à rajouter ?

Au niveau de notre réseau international, les Amis de la Terre participe aux négociations à l'ONU et en ce moment ils sont en train de parler d'un traité des Nations unies qui traiterait de mesures contre l'impunité des multinationales. Le but est de mettre un cadre légal en place pour que les crimes contre les droits humains et contre l'environnement commis par des multinationales (qui construisent des barrages et noient des villages entiers, par exemple) soient punis. Il y a donc des choses qui se passent à un niveau international parce qu'à l'heure actuelle, les multinationales sont dans une impunité totale. Elles peuvent tout faire, il n'y a aucune structure légale internationale qui peut les arrêter. Et vu qu'elles ont des sièges partout, elles se reposent toujours sur les pays où il y a le moins de lois de protection. C'est assez violent, il y a des communautés qui sont carrément tuées par des gens mandatés par ces multinationales. C'est une réalité dont on parle très peu dans les médias mais ce sont des gros défis pour les ONG internationales.

Question rajoutée : comment expliquez-vous le peu de collaboration entre les ONG ?

C'est aussi un défi, ça fait partie des trucs compliqués. Ce n'est pas forcément de la compétition mais ce sont des ONG qui ont des valeurs assez fortes, présentes et ancrées dans leur histoire et du coup c'est dur de mettre de côté ça pour travailler ensemble. Les Amis de la Terre en général, et Greenpeace, ça a toujours été très compliqué la collaboration parce que Greenpeace est plus visible que les Amis de la Terre. Greenpeace, ils veulent mettre leur drapeau partout, mais également parce qu'ils fonctionnent sur fonds propres. Et ça peut parfois mettre derrière les autres ONG avec qui ils ont collaboré. Les Amis de la Terre collaborent beaucoup avec deux ONG environnementales au niveau international parce qu'il y a beaucoup de valeurs partagées. La Villa Compasima et la Marche mondiale des Femmes.

Annexe 5 : Questionnaire rempli par l'entreprise AAA

QUESTIONNAIRE – COMPARAISON DE DEUX STRATEGIES DES ONG ENVIRONNEMENTALES ENVERS LES ENTREPRISES : LE PARTENARIAT ET LA PRESSION.

Entreprise	Rendu anonyme
Nom	Rendu anonyme
Fonction	Rendu anonyme
Votre entreprise a déjà noué un partenariat avec le WWF : Oui-Non (?) Votre entreprise a déjà noué un partenariat avec Greenpeace : Non	
Votre entreprise a déjà été la cible d'une campagne de pression venant du WWF : Non Votre entreprise a déjà été la cible d'une campagne de pression venant de Greenpeace : Oui	
Souhaitez-vous que les informations contenues dans ce questionnaire restent confidentielles ? Oui	

Objectif de mon travail

Dans le cadre de mon mémoire, j'analyse le type de relation qu'une ONG environnementale peut avoir avec une entreprise. Pour cela, je me concentre sur deux stratégies des ONG : le partenariat et la pression. Le partenariat entre une ONG et une entreprise est une forme de relation qui est en plein essor dans le mouvement environnementaliste alors qu'auparavant, les campagnes de pression étaient abondamment utilisées. L'objectif de ce mémoire est de comprendre comment ces deux stratégies sont liées, les forces et limites de chacune et de savoir si l'une des deux prévaut sur l'autre.

J'ai dans un premier temps fait la liste des **motivations** d'une entreprise à entrer en partenariat avec une ONG. Je vous demande d'évaluer l'importance que vous leur donnez et de compléter cette liste avec d'autres de vos motivations si cela est nécessaire.

Motivation	Aucune	Peu	Neutre	Grande	Considérable
1. Utilisation des compétences spécifiques de l'ONG (expertise, expérience de terrain, évaluation, etc)	1	2	3	4	5
Commentaire :					
2. Désir d'adopter une démarche de responsabilité sociale (en plus de la performance économique, s'intéresser à la performance sociale)	1	2	3	4	5

Commentaire :					
3. Amélioration de l'image de l'entreprise renvoyée à vos consommateurs (externe)	1	2	3	4	5
Commentaire :					
4. Amélioration de l'image de l'entreprise renvoyée à vos employés (interne)	1	2	3	4	5
Commentaire :					
5. Réduction du risque (Ex : éviter d'être pointé du doigt publiquement par d'autres entreprises, éviter/mieux gérer les catastrophes écologiques, etc.)	1	2	3	4	5
Commentaire :					
6. Innovation (qui naît d'une volonté de s'inscrire dans le développement durable)	1	2	3	4	5
Commentaire :					
7. Raisons fiscales	1	2	3	4	5
Commentaire :					
8. Influence sur la réglementation (en imposant de nouveaux standards écologiques grâce à l'ONG)	1	2	3	4	5
Commentaire :					
9. Autre : ...	1	2	3	4	5
Commentaire :					

10. Autre : ...	1	2	3	4	5
Commentaire :					
11. Autre : ...	1	2	3	4	5
Commentaire :					

De la même manière, je vous demande d'évaluer l'importance que vous accordez aux risques d'un partenariat avec une ONG et de compléter cette liste avec d'autres risques si cela est nécessaire.

Risques	Aucune	Peu	Neutre	Grande	Considérable
1. Augmentation de l'exposition de l'entreprise à l'ONG (l'ONG a davantage accès aux informations de l'entreprise et peut donc la critiquer plus facilement)	1	2	3	4	5
Commentaire :					
2. Perte de temps et d'argent (si le partenariat échoue)	1	2	3	4	5
Commentaire :					
3. Perception de greenwashing par vos consommateurs (les consommateurs sont de plus en plus méfiants de la stratégie « verte » des entreprises)	1	2	3	4	5
Commentaire :					
4. Autre : ...	1	2	3	4	5
Commentaire :					
Autre :	1	2	3	4	5

5. Commentaire :					
Autres : ...	1	2	3	4	5
6. Commentaire :					

Je vous demande, à présent, votre degré d'accord ou de désaccord avec les propositions suivantes. Cela va du « *pas du tout d'accord* » qui signifie que vous êtes en contradiction totale avec l'affirmation exprimée au « *tout à fait d'accord* » qui marque votre approbation.

Proposition	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni en désaccord, ni en d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
1. La protection de l'environnement est la responsabilité des entreprises <u>uniquement</u> .				X	
2. La protection de l'environnement est un enjeu auquel les entreprises doivent prendre part.				X	
3. La protection de l'environnement doit faire partie/fait partie des objectifs de votre entreprise.					X
4. Les ONG environnementales sont essentielles à la protection de l'environnement.		X			
5. Le partenariat entre une entreprise et une ONG est <u>utile</u> pour la protection de l'environnement.		X			
6. Le partenariat entre une entreprise et une ONG est <u>nécessaire</u> pour la protection de l'environnement.		X			
7. Si la menace d'être attaqué publiquement par une ONG environnementale n'existait pas, votre entreprise ne nouerait pas de partenariat avec une ONG.		X			

8. Votre entreprise souhaite nouer un partenariat avec une ONG environnementale.				X	
9. Votre entreprise serait prête à nouer un partenariat avec une <u>grande</u> ONG environnementale.				X	
10. Votre entreprise serait prête à nouer un partenariat avec une <u>petite</u> ONG environnementale.				X	
11. La pression des ONG sur les entreprises est plus efficace que le partenariat.	X				
12. Le partenariat d'une ONG avec une entreprise est plus efficace que la pression exercée par une ONG sur une entreprise.				X	
13. Vous craignez d'être la cible d'une campagne de pression de Greenpeace.		X			
14. (Si votre entreprise a déjà collaboré avec une ONG environnementale) Les résultats du partenariat étaient positifs.				X	
15. (Si votre entreprise a déjà collaboré avec une ONG environnementale) Les résultats du partenariat étaient négatifs.		X			
16. (Si votre entreprise a déjà été la cible de pressions venant d'une ONG environnementale) La pression a abouti à des résultats positifs.		X			
17. (Si votre entreprise a déjà été la cible de pressions venant d'une ONG environnementale) La pression a abouti à des résultats négatifs.		X			

18. (Si votre entreprise a déjà été la cible de pressions venant d'une ONG environnementale) Avant d'être pris pour cible, votre entreprise faisait déjà des efforts pour la protection de l'environnement.					X
19. Votre entreprise serait prête à nouer un partenariat avec Greenpeace.	X				
20. Votre entreprise serait prête à nouer un partenariat avec le WWF.				X	
21. Votre image de marque est importante.					X

Cette dernière partie s'intéresse spécifiquement à la relation qu' [REDACTED] a eu avec **Greenpeace**. Si vous ne souhaitez/pouvez pas répondre à certaines de ces questions laissez les cases vides. Si vous ne souhaitez/pouvez répondre à aucune des questions ci-dessous cochez l'une des cases suivantes :

- ☐ L'entreprise ne souhaite pas répondre à cette partie du questionnaire
- ☐ La personne qui répond à ce questionnaire n'a pas l'information concernant cette partie

Rendu anonyme

Je vous demande, à nouveau, votre degré d'accord ou de désaccord avec les propositions suivantes. Cela va du « *pas du tout d'accord* » qui signifie que vous êtes en contradiction totale avec l'affirmation exprimée au « *tout à fait d'accord* » qui marque votre approbation.

Proposition	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni en désaccord, ni en d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
1. Les résultats de cette campagne de pression furent positifs pour [REDACTED].			X		

2. Les résultats de cette campagne furent négatifs pour [REDACTED].	X				
3. La campagne de Greenpeace a permis à [REDACTED] de mener le mouvement contre les produits toxiques dans son secteur.		X			
4. [REDACTED] aurait préféré un partenariat avec plutôt que subir la pression de Greenpeace.		X			
5. Les engagements d'[REDACTED] suite à cette campagne ont procuré à [REDACTED] un avantage compétitif.				X	
6. [REDACTED] a pris d'autres engagements pour la protection de l'environnement suite à la campagne de pression Greenpeace.		X			
7. L'image de marque d'[REDACTED] est toujours affectée par la campagne de Greenpeace, aujourd'hui.	X				

Je vous remercie beaucoup du temps que vous m'avez accordé.

Si vous souhaitez me joindre, voici mes coordonnées :

Email : sarah.bamba@student.uclouvain.be

Téléphone : 0032 473 84 99 55

Sarah Bamba

Annexe 6 : Récapitulatif du score des critères qui constituent l'instrument de mesure

