



Les “ alliances vertes ” entre les entreprises et les associations de protection de l’environnement : une réelle réconciliation ou une “ instrumentalisation ” réciproque ?

Gilles Grolleau, Naoufel Mzoughi, Luc Thiébaut

► To cite this version:

Gilles Grolleau, Naoufel Mzoughi, Luc Thiébaut. Les “ alliances vertes ” entre les entreprises et les associations de protection de l’environnement: une réelle réconciliation ou une “ instrumentalisation ” réciproque ?. *Revue d’économie régionale et urbaine*, 2008, 2008 (4), pp.617-633. 10.3917/reru.084.0617 . hal-02661130

HAL Id: hal-02661130

<https://hal.inrae.fr/hal-02661130v1>

Submitted on 13 Sep 2023

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

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

**Les ‘alliances vertes’ entre les entreprises et les associations de protection de l’environnement :
une réelle réconciliation ou une ‘instrumentalisation’ réciproque ?¹**

**Green Alliances between Firms and Environmental Associations: Successful Marriage or
Strategic Manipulation?**

Gilles Grolleau
LAMETA, UMR 1135, ENSAM, F-34060 Montpellier
grolleau@enesad.inra.fr

Naoufel Mzoughi (auteur chargé de la correspondance)
Ecodéveloppement, UR 767, INRA
Domaine Saint-Paul – Site Agroparc, 84914 Avignon Cedex 9
Tel: + 33 4 32 72 25 94 - Fax: + 33 4 32 72 25 62
nmzoughi@avignon.inra.fr

Luc Thiébaut
CESAER, UMR 1041, ENESAD, F-21079 Dijon
thiebaut@enesad.inra.fr

Résumé: Les ‘alliances vertes’ entre les entreprises et les associations de protection de l’environnement se fondent sur des relations d’intérêt mutuel et incluent différentes formes de coopération. Malgré leurs promesses de résultats *win-win*, elles peuvent également générer des effets pervers. Après avoir identifié des éléments de définition et de typologie des alliances vertes, nous étudions les principaux déterminants de l’adhésion des entreprises et des associations environnementales à ce type de partenariat et les risques d’instrumentalisation (réciproque) au sein ou par rapport aux alliances. Afin de rendre notre propos plus concret, nous présentons deux alliances vertes se référant à des échelles géographiques différentes, l’une entre *Pollution Probe* et le distributeur *Loblaws* (Canada), l’autre entre le *WWF* et la multinationale des matériaux de construction, *Lafarge* (France). Quelques implications en terme de politique économique sont mises en évidence.

Abstract: ‘Green alliances’ between businesses and environmental groups are based on mutual benefits and include several forms and degrees of cooperation. Despite promises of *win-win* results, several adverse effects could occur. We define and characterize green alliances. We study the main drivers of firms and activists participation in these partnerships and explore the risks of ‘reciprocal manipulation’. In addition, we briefly develop two cases of green alliances, the first one between *Pollution Probe* and the Canadian retailer *Loblaws*, and the second one between the *WWF* and the world leader in building materials *Lafarge*. Lastly, some policy considerations are stressed.

Mots-clés: alliances vertes ; protection de l’environnement.

Key-words: environmental protection; green alliances.

Classification JEL: K32 ; Q59.

¹ Les auteurs remercient Douadia Bougerara et les participants au colloque annuel de l’ASRDLF (Sfax, 4-6 septembre 2006) pour leurs suggestions d’amélioration.

**Les ‘alliances vertes’ entre les entreprises et les associations de protection de l’environnement :
une réelle réconciliation ou une ‘instrumentalisation’ réciproque ?**

**Green Alliances between Firms and Environmental Associations: Successful Marriage or
Strategic Manipulation?**

Résumé: Les ‘alliances vertes’ entre les entreprises et les associations de protection de l’environnement se fondent sur des relations d’intérêt mutuel et incluent différentes formes de coopération. Malgré leurs promesses de résultats *win-win*, elles peuvent également générer des effets pervers. Après avoir identifié des éléments de définition et de typologie des alliances vertes, nous étudions les principaux déterminants de l’adhésion des entreprises et des associations environnementales à ce type de partenariat et les risques d’instrumentalisation (réciproque) au sein ou par rapport aux alliances. Afin de rendre notre propos plus concret, nous présentons deux alliances vertes se référant à des échelles géographiques différentes, l’une entre le distributeur canadien *Loblaws* et l’association *Pollution Probe*, l’autre entre le *WWF* et la multinationale des matériaux de construction, *Lafarge* (France). Quelques implications en terme de politique économique sont mises en évidence.

Abstract: ‘Green alliances’ between businesses and environmental groups are based on mutual benefits and include several forms and degrees of cooperation. Despite promises of *win-win* results, several adverse effects could occur. We define and characterize green alliances. We study the main drivers of firms and activists participation in these partnerships and explore the risks of ‘reciprocal manipulation’. In addition, we briefly develop two cases of green alliances, the first one between the environmental group *Pollution Probe* and the Canadian retailer *Loblaws*, and the second one between the *WWF* and the world leader in building materials *Lafarge*. Lastly, some policy considerations are stressed.

Mots-clés: alliances vertes ; protection de l’environnement.

Key-words: environmental protection; green alliances.

Classification JEL: K32 ; Q59.

Les alliances vertes entre les entreprises et les associations de protection de l'environnement : une réelle réconciliation ou une ‘instrumentalisation’ réciproque ?

'Together we stand; divided we fall (...) Let us unite.'

(C.T. Wright, Militant associatif²)

1. Introduction

Les firmes et les associations environnementales ont longtemps eu des attitudes différentes, voire contradictoires, en ce qui concerne la protection de l'environnement. Les rapports conflictuels n'ont pas empêché un développement concomitant de relations partenariales, d'alliances dites vertes entre ces ennemis séculaires. Certains auteurs (e.g., Grolleau et al., 2004) distinguent trois générations successives permettant de caractériser les rapports entre les entreprises et les mouvements environnementalistes. Dans un premier temps, les protecteurs de l'environnement ont centré leurs efforts sur les gouvernements dans l'objectif d'influencer le comportement des entreprises à travers des réglementations plus contraignantes³. En dépit d'efforts considérables, ces actions militantes n'ont eu qu'un effet partiel et souvent perçu comme insuffisant par ces mêmes associations sur le comportement des entreprises. Le militantisme éthique et environnemental a évolué ensuite vers une deuxième génération, basée sur la confrontation directe avec les entreprises, notamment sur leur marché de consommation. Certains groupes militant en faveur de la protection de l'environnement ont développé des stratégies menaçant directement les performances économiques des entreprises comme les incitations au boycott, les campagnes de dénonciation afin de faire pression sur les entreprises. Selon un militant de GreenPeace (cité par Gereffi et al., 2001, p. 64), bien que les actions intentées contre les distributeurs n'aient que 10 ans d'existence, ‘ce fut comme la découverte de la poudre à canon pour les écologistes’. Malgré un succès substantiel dans certain cas, les actions des associations n'ont pas toujours apporté les fruits escomptés. La troisième génération de cette relation entreprises-militants est caractérisée par des collaborations, des formes de partenariat plus ou moins développées entre des anciens ‘ennemis’ dans le but d’élaborer de manière plus consensuelle une ‘feuille de route’ respectant l’environnement et les droits des individus. Ce passage de la confrontation à la collaboration a été notamment initié par un évènement marquant dans l’histoire du militantisme environnemental, celui du projet de Shell sur sa plate forme Brent Spar en 1995 auquel l’organisation Greenpeace s’était fermement opposée. Plus tard, l’association découvrit qu’elle était en tort, et qu’elle

² Successeur de Leon H. Sullivan comme président de la « *International Foundation for Education and Self-Help* » (<http://www.ifesh.org/>).

³ Cette présentation d'une évolution linéaire avec trois stades est nécessairement une lecture simplifiée de la réalité. En effet, dès l'origine il y a eu des mobilisations contre les entreprises par des riverains, en cas de pollution nette.

avait contribué à la diffusion de fausses données. Selon Arts (2002), « l'incident [eut] des conséquences graves sur la crédibilité de Greenpeace ». Selon Auriac (2006), les partenariats entre entreprises et organisations non gouvernementales (ONG) connaissent un « développement important » et les « grandes ONG internationales ont presque toutes initié un rapprochement avec le secteur privé ». En dépit de ce développement, la littérature économique s'est relativement peu intéressée aux enjeux liés à ces alliances vertes. Les contributions significatives, en augmentation notable notamment en sciences de gestion, comprennent notamment celles de Stafford et Hartman (1996), de Hartman et Stafford (1997 ; 1998), d'Arts (2002), de Gunningham (2002), de Berger et al. (2004), de Covey et Brown (2001), Pollution Probe (2004), d'ORSE (2005) et de King (2007).

L'objectif de notre contribution est d'étudier ces partenariats comme de nouvelles formes de régulation environnementale plus consensuelles, d'identifier les principaux avantages et inconvénients pour les différentes parties et de mettre en évidence les risques d'instrumentalisation réciproque. En lien avec les éléments précédents, la suite de l'article est organisée de la manière suivante. La section 2 définit le concept d'alliance verte et propose quelques critères de typologie. Nous montrons que ces alliances se situent sur un *continuum* allant de simples associations aux impacts relativement limités à des engagements contractuels potentiellement contraignants entre 'anciens ennemis'. Ces alliances ont souvent une dimension spatiale stratégique, notamment par rapport au degré de recouvrement entre l'espace que vise à protéger l'association et l'espace potentiellement menacé par l'entreprise. Dans la section 3, nous présentons les intérêts pour les entreprises et les associations de protection de l'environnement à s'engager dans ce type de partenariats. La section 4 développe de manière non exhaustive, divers risques d'instrumentalisation des alliances vertes en distinguant ceux générés par les alliés et ceux générés par des agents extérieurs à l'alliance. Dans la section 5, deux cas d'alliance sont développés afin de montrer les conditions de mise en place, de fonctionnement et les résultats de ces partenariats. Enfin, la section 6 présente plusieurs implications en terme de politique économique et conclue.

2. Eléments de définition et de typologie des 'alliances vertes'

Une alliance, ce n'est pas seulement une entente, un pacte. C'est aussi un « rapprochement audacieux » [d'entités] qui semblent *a priori* 'incompatibles' (Dictionnaire Robert, 1972). L'entreprise a souvent été perçue (et continue de l'être dans de nombreuses sphères) comme un lieu peu compatible avec les aspirations sociétales, hormis dans son rôle d'employeur. Les préoccupations environnementales dans leur configuration actuelle et surtout sous cette dénomination ne sont pas si anciennes⁴ qu'on puisse parler d'une longue tradition de méfiance entre associations de protection de l'environnement et

⁴ Ce n'est qu'à partir du milieu des années 1980 qu'apparaît le débat sur l'"entreprise citoyenne" puis sur sa 'responsabilité sociale', englobant entre autres aspects des préoccupations d'ordre environnemental.

entreprises. C'est pourtant cette hostilité qui a marqué le mouvement environnementaliste à ses débuts. Les associations apparaissent alors comme des défenseuses d'un environnement menacé par les entreprises et utilisent les leviers politiques et administratifs, puis économiques afin d'influencer le comportement de ces dernières. Le développement récent de diverses formes de partenariats témoigne d'un changement radical de paradigme. Ces deux entités poursuivant des objectifs caricaturés comme *a priori* incompatibles (recherche de profit pour les entreprises [sphère privée] et protection de l'environnement pour les associations [sphère publique]) pourraient se rapprocher, voire s'allier et trouver une voie médiane leur permettant de satisfaire simultanément à leurs aspirations mutuelles.

Dans notre contribution, nous nous intéressons à une forme particulière de rapprochement, à savoir les alliances. Au risque d'un découpage grossier, nous définissons les 'alliances vertes' comme de véritables partenariats impliquant au moins une entreprise et une association comprenant des engagements réciproques et matérialisé par un accord généralement écrit mentionnant explicitement des objectifs environnementaux. En termes plus économiques, l'alliance peut être assimilée à *un échange explicite et réciproque de droits de propriété sur des actifs tangibles et/ou intangibles en rapport avec l'environnement*⁵. De manière plus pragmatique, les droits échangés peuvent porter sur des efforts relatifs à l'amélioration des performances environnementales et des transferts financiers du côté de l'entreprise et sur l'utilisation de l'image et le transfert de savoir-faire pour l'association. Dans la suite de cette section, nous développons deux critères essentiels permettant de caractériser les 'alliances vertes'.

Un premier critère de typologie se rapporte au degré d'association, au degré d'engagement réciproque entre les deux entités qui peut être estimé sur un continuum conceptuel allant de l'absence totale de rapprochement jusqu'à la quasi-fusion des deux entités. Concrètement, les alliances vertes se situent à un niveau intermédiaire entre ces deux extrêmes, où les entités conservent leur identité propre, tout en collaborant sur un certain nombre de points. Au sein même de ces alliances, plusieurs niveaux peuvent être distingués comme le proposent Hartman et Stafford (1997) comprenant notamment par ordre croissant de rapprochement la simple *autorisation* permettant à la firme d'utiliser un signe distinctif propriété de l'association environnementale en échange du respect de certaines exigences, le *sponsoring* où la firme contribue financièrement aux activités de l'association jusqu'au *partenariat* et aux alliances vertes où les deux entités collaborent afin de concevoir et mettre en place des solutions satisfaisant les objectifs des deux entités, en termes de performances environnementales et

⁵ Selon Berger et al. (2004), les alliances sociales diffèrent des alliances stratégiques sur au moins deux critères, à savoir la participation d'un partenaire à but non lucratif et l'inclusion d'objectifs non directement orientés sur la rentabilité économique, d'objectifs sociaux, comme la préservation de l'environnement ou l'aide aux personnes en difficulté.

stratégiques. Ainsi, les alliances vertes sont susceptibles de se différencier par le degré d'engagement des partenaires qui peut être plus ou moins poussé, symétrique ou asymétrique, avec des conséquences économiques évidentes. En effet, une entreprise pourrait très bien rechercher l'alliance à moindre coût, avec de faibles engagements de sa part tout en obtenant des contreparties les plus élevées possibles de la part de l'association.

Un deuxième axe de la typologie concerne les compartiments d'environnement, protégés par l'association, menacés par l'activité de l'entreprise et le degré de recouplement entre les deux. Du côté associatif, il est possible de distinguer trois sous-ensembles (1) les *associations généralistes* dont l'objet apparaît "de loin", comme étant lié à l'environnement mais sans y être cantonné (e.g., associations de consommateurs, de protection animale, de développement local), (2) les *associations de protection de l'environnement* "proprement dites" et (3) les associations de protection de la nature, que l'on pourrait, contrairement aux premières, inclure dans les associations de protection de l'environnement⁶ mais qui sont souvent plus anciennes, héritières des sociétés naturalistes.

Le rapport des entreprises aux compartiments, prétextes aux alliances peut, lui aussi être de plusieurs types. Les "éco-industries" ont comme fonction de restaurer un compartiment d'environnement comme les entreprises de traitement des eaux, de recyclage de déchets, de réhabilitation des sols. Le compartiment est alors explicite. Mais toutes les entreprises, y compris les éco-industries, exercent un impact négatif sur l'environnement. Les conséquences de ces impacts peuvent se traduire, pour l'entreprise, en sanctions de différents ordres, notamment juridiques, fiscales et réputationnelles. C'est notamment par rapport à ce dernier type de coûts que l'entreprise peut contracter une alliance pour reverdir son blason. Le moins coûteux est de s'afficher aux côtés d'une association crédible mais peu exigeante sur les pratiques de l'entreprise parce que ces dernières ne menacent pas l'objet que souhaite protéger l'association. Ce mécanisme pourrait expliquer le nombre significatif de partenariats précoce entre des entreprises et des associations de protection de la nature, qui surtout au départ, protégeaient essentiellement des taxons dont la *popularité* procure à la fois l'adhésion à l'association (et donc la force de cette dernière) et l'intérêt pour l'entreprise en terme d'image : la popularité de l'espèce (animale, arbre, orchidée) est une ressource que peuvent utiliser simultanément et sans rivalité l'association qui la protège et l'entreprise qui utilise son image.

⁶ Depuis plus de 30 ans, en France, comme dans l'Union Européenne la "protection de la nature" fait partie de l'action publique "environnement".

Néanmoins, de grandes associations de protection de la nature ont considérablement *élargi* leur objet⁷. Un tournant important de cet élargissement fut la crise des "pluies acides" (et du dépérissement forestier") au milieu des années 1980, quand les conséquences de pollutions diffuses mettaient en danger ces sanctuaires de nature au même titre que des milieux plus ordinaires et même la santé de l'espèce humaine. Du coup, à l'image de l'évolution de l'action de l'Etat, les associations centrées sur une espèce (en général homéotherme), après avoir élargi leur champ à l'habitat de cette espèce (rompant définitivement avec la logique initiale de l'acclimatation et donc de la conservation *ex-situ*), ont du s'intéresser aux paramètres généraux de l'environnement (pollution atmosphérique y compris "transfrontière à longue distance") et aux activités qui les modifient (implication de la Ligue pour la Protection des Oiseaux dans l'agri-environnemental). Cet élargissement, en réduisant l'espace d'indifférence, rend plus difficile et plus exigeant, l'alliance avec une entreprise qui participe forcément à un des enchaînements de causalités qui menacent l'espèce. Par contre, de plus petites associations, plus spécialisées sur une espèce populaire, peuvent cultiver ce créneau et y faire alliance avec une entreprise. Ainsi, les protecteurs des ours, qui allaient ultérieurement créer l'association Artus puis fusionner avec le groupe Loup dans l'association Ferus, s'affichent ouvertement à partir de 1988 avec leur mécène : l'entreprise de vente par correspondance, la Maison de Valérie. Ces exemples illustrent l'importance, pour l'analyse des alliances, de prendre en compte le *recul*, la globalisation (au sens français), qu'opère ou non l'association par rapport à l'objet de sa sollicitude.

Du côté des entreprises, il est possible de distinguer (1) celles qui ne sont guère incriminées quant à leur impact environnemental, notamment dans le secteur tertiaire (2) celles dont l'impact est important mais limité dans l'espace (entreprises d'extraction, construction d'autoroutes), qui peuvent menacer des biotopes défendus par des associations de protection de la nature mais, parfois assez facilement, déplacer leur activité vers un site moins remarqué⁸ (3) les entreprises polluantes, en distinguant là aussi la portée de leur pollution, depuis celle de voisinage offrant le flanc au NIMBY (*Not In My BackYard* ou pas dans mon jardin), jusqu'aux pollutions globales (effet de serre et ozone stratosphérique) en passant par les pollutions urbaines et les pollutions atmosphériques transfrontières à longue distance. Cette portée conditionne la localisation des associations susceptibles d'alliances.

⁷ Cet élargissement peut se réaliser sous différents axes, de l'espèce à ses habitats (L'"Association pour la protection des salmonidés en Bretagne" devient "Eaux et Rivières de Bretagne"), de la seule "vie sauvage" à la "nature" en général (le WWF *World Wildlife Fund* devient, en 1991, *World Wide Fund for Nature*), de la "nature" à l'"environnement" (à la même époque, la FFSPN (Fédération française des sociétés de protection de la nature) devient *France Nature Environnement*). La protection de la nature ne peut plus se réduire à la protection d'une espèce emblématique comme le bouquetin à la création du Parc National de la Vanoise ou l'ours pour le Parc National des Pyrénées.

⁸ Il ne s'agit pas ici tant de pollution que de destruction d'écosystèmes.

Ces derniers cas mettent en évidence l'importance du recouplement ou de l'éloignement des *zones* respectives d'impact de l'entreprise et de recrutement pour l'association.

3. Intérêts des alliances vertes pour les entreprises et les associations environnementales

Les avantages d'une ‘alliance verte’ pour les entreprises et les associations méritent d’être explicités en retenant comme situation de référence les approches conflictuelles. Sans prétention à l’exhaustivité, énumérons quelques uns des multiples facteurs susceptibles d’inciter entreprises et associations à s’engager côte à côte. L’exposé ci-dessous ne doit pas occulter qu’il s’agit de potentialités et que leur réalisation nécessite des conditions contraignantes pas toujours réunies. De plus, les discours de certains partisans ont tendance à ‘grossir’ les bénéfices de ce type de partenariat sans forcément apporter la preuve crédible de réalisation de ces promesses.

Du côté des entreprises, les ‘alliances vertes’ peuvent générer différents types d’avantages, notamment réputationnels, en termes d’expertise environnementale⁹, d’accès à de nouveaux marchés, de diminution des coûts de production, d’amélioration de la productivité des employés, et d’amélioration des relations avec les autorités réglementaires (Stafford et Hartman, 1996 ; Börkey et al., 1999; Darnall et al., 2000, Frank, 1996). Les exemples illustrant ces différents avantages ne manquent pas. Par exemple, lors de son implantation en Suède, McDonald’s s’est allié avec la Natural Step Foundation. En contrepartie d’efforts concernant notamment le recyclage des emballages et l’origine des produits, Mac Donald’s a pu gagner la confiance des consommateurs grâce à l’image positive véhiculée par l’association. En mobilisant le savoir-faire et la réputation environnementale de l’association, l’entreprise peut réduire ses consommations de matières premières, anticiper les durcissements réglementaires, se faire une image de championne de l’environnement et diminuer ainsi la probabilité de devenir la cible de réglementations plus sévères ou d’attaques de groupes environnementalistes. L’alliance entre Time Inc. et l’Environmental Defense Fund, visant à réduire l’utilisation de papier par l’entreprise, notamment en diminuant le nombre de magazines invendus a permis un gain économique et environnemental. Les alliances vertes offrent également aux entreprises une opportunité de diversifier leur offre en proposant des produits plus respectueux de l’environnement. Par exemple, grâce à une alliance verte avec le WWF Wisconsin, les producteurs de pomme de terre en consentant un effort sur l’utilisation des pesticides commercialisent des produits écolabellisés, saisissant ainsi l’opportunité d’une demande sensible aux considérations

⁹ Les associations ne sont pas les seuls détenteurs de cette expertise, qui est également disponible auprès de professionnels de l’environnement. Néanmoins, les associations bénéficient d’au moins deux avantages : l’aspect réputationnel et l’image attachés à leur participation, notamment en termes de crédibilité et aussi les coûts de leur prestation qui peuvent s’avérer inférieurs à ceux des professionnels, notamment du fait d’une motivation intrinsèque à contribuer à une amélioration de l’environnement.

environnementales. Même en cas de désastre écologique, les rapports entretenus avec les associations peuvent faire la différence, car ces dernières ont souvent développé sur le terrain des compétences spécifiques. Par exemple, lors de la marée noire causée par le Valdez en 1989, Exxon n'avait pas l'expertise nécessaire pour gérer la marée noire alors que son concurrent Arco entretient des liens avec des associations environnementales depuis 1971, afin de pouvoir répondre rapidement aux situations de crise (Stafford et Hartman, 1996).

De manière traditionnelle, il est possible de considérer que l'entreprise cherche à maximiser sa fonction de profit. Outre les arguments traditionnels (quantités, prix, coûts), l'association avec un groupe environnemental est jugée rentable si le profit anticipé du fait du partenariat est supérieur au profit anticipé sans partenariat. En effet, l'association avec le groupe environnemental implique certes des bénéfices et des coûts de divers ordres qui permettent conceptuellement de déterminer un niveau optimal de coopération¹⁰. Par exemple, l'entreprise peut avoir accès à des marchés éco-sensibles (augmentation des quantités et/ou des prix) et même valoriser les bénéfices environnementaux en tant que tels, peut-être du fait des convictions personnelles des dirigeants. Toute alliance suppose également des coûts d'élaboration (*e.g.*, identification du partenaire, négociation, rédaction du 'contrat'), de mise en œuvre et d'enforcement (*e.g.*, ressources humaines consacrées à la réalisation des engagements, fonds destinés à l'association, sanctions en cas de non-respect des engagements) (Williamson, 1996). En effet, les agents soucieux de se prémunir contre les risques d'opportunisme de leurs partenaires mettent en place des structures de gouvernance (hybrides) leur permettant de préserver leurs profits. Une analyse fine des risques générés par le partenariat entre firmes et associations environnementales dans le cadre théorique de l'économie des coûts de transaction – *e.g.*, problème du hold-up, risque d'actions stratégiques inefficientes visant simplement à améliorer la position de négociation de l'un des partenaires, conflits d'intérêts – ainsi que de nombreux exemples illustratifs sont disponibles dans la contribution de King (2007).

Du côté des associations environnementales, les alliances vertes peuvent générer certains avantages en comparaison avec les approches conflictuelles. Ces avantages peuvent notamment inclure une amélioration plus importante et plus rapide des résultats environnementaux, l'accès facilité à des ressources financières substantielles, l'accroissement de la notoriété de l'association en touchant un plus grand nombre de personnes et l'amélioration de l'image de l'association qui n'est plus perçue

¹⁰ Le degré de coopération peut se situer sur un continuum allant de 0 (absence de toute collaboration) jusqu'à l'infini (fusion complète des deux entités). Par souci de simplicité, le degré de coopération est considéré comme symétrique pour les deux parties, tout en admettant que ce dernier est susceptible de varier de manière asymétrique, par exemple si une entreprise parvient lors d'une alliance à extraire un niveau élevé de bénéfices (en utilisant à fond l'image de l'association) sans pour autant satisfaire à des engagements très contraignants.

comme obéissant uniquement à une logique de critiques, mais aussi de propositions. Ainsi, de nombreux cas d'alliances vertes montrent que la coopération avec les industriels peut être plus fructueuse (et moins coûteuse) en terme de résultats environnementaux que les actions conflictuelles comme les procès, les campagnes de dénonciation médiatique ou les boycotts (Hartman et Stafford, 1997). Dans certains cas, l'entreprise sert de levier à l'association afin de diffuser plus largement ses idées. Ainsi, grâce à son alliance avec McDonald's, l'association américaine Environmental Defense Fund a pu sensibiliser l'ensemble des clients de McDonald's aux problèmes des emballages, c'est-à-dire une population bien supérieure à celle qu'elle aurait pu espérer toucher en agissant seule. L'association peut également générer un effet d'entraînement, tant au niveau des fournisseurs que des concurrents comme en témoigne l'adoption de pratiques plus écologiques par Burger King, suite aux efforts consentis par McDonald's. L'accès à des ressources financières privées est un critère décisif cité par de nombreux responsables d'ONG afin de motiver leurs partenariats avec des entreprises (Auriac, 2006). Cette diversification des sources de financement peut augmenter le niveau de ressources, mais également contribuer à une plus grande indépendance¹¹. Compte tenu des éléments précités, nous pourrions considérer que l'association s'engage dans un partenariat si son utilité anticipée du fait du partenariat est supérieure à son utilité anticipée sans le partenariat. De manière symétrique, un tel engagement implique des bénéfices et des coûts. Les coûts pour l'association sont relativement symétriques à ceux supportés par l'entreprise avec quelques particularités notamment les coûts liés à la dégradation de l'image et de la crédibilité de l'association du fait de son partenariat avec une entreprise. Par exemple, l'alliance (développée ci-dessous) entre le distributeur canadien Loblaws et l'association Pollution Probe pour la création d'une gamme d'écoproducts validés par l'association fut durement critiquée par Greenpeace. Suite à ce scandale, la réputation de l'association fut entachée, l'association se vit contrainte de licencier du personnel, perdit de son influence et de sa crédibilité (Stafford et Hartman, 1996).

4. Les risques d'instrumentalisation (réciproque) au sein ou par rapport aux alliances

Les risques d'instrumentalisation des alliances entre entreprises et organisations environnementales sont multiples (ORSE, 2005 ; King, 2007). Sans prétention à l'exhaustivité, ces risques peuvent se décliner en référence au statut de l'entité qui instrumentalise¹². Plus clairement, l'entité qui instrumentalise peut être soit l'une des deux parties formellement liées par l'alliance, soit un (ou des) acteur(s) extérieur(s) à cette alliance. Ces acteurs extérieurs peuvent notamment être les autres entreprises, les autres associations défendant des enjeux similaires et les pouvoirs publics.

¹¹ « Selon une étude réalisée par la Commission Coopération et Développement, 62% des ressources des ONG [toutes ONG confondues] proviennent de fonds privés contre 38% de fonds publics » (ORSE, 2005)

¹² D'autres catégories auraient pu être utilisées comme leur positionnement temporel avec les risques *ex ante* et *ex post* abordés par l'économie des coûts de transaction (King, 2007).

Les risques d'instrumentalisation par les parties contractantes de l'alliance

Alors que les termes formels de l'alliance sont généralement publics ou accessibles à des tierces parties intéressées, les intentions sous jacentes des alliés le sont beaucoup moins. Ainsi, l'un des alliés peut espérer des bénéfices de l'alliance qui vont au-delà des engagements formels. Par exemple, une entreprise pourrait espérer des spillovers réputationnels sur l'ensemble de l'entreprise et de ses produits ou sur un horizon temporel ou spatial plus étendu, alors que les aspects couverts par l'alliance sont beaucoup plus restreints. Certaines entreprises considèrent que les alliances constituent un moyen 'd'occuper' des organisations non gouvernementales très entreprenantes, et d'éviter que ces dernières ne déplient des stratégies plus gênantes et contraignantes (comme des attaques en justice ou des boycotts) pour l'entreprise. Le membre du conseil d'administration d'une compagnie pétrolière aurait ainsi déclaré : « pendant que nous travaillons avec eux, ils n'ont pas le temps de nous assigner en justice ! » (Muson, 1994, cité par Stafford et Hartman, 1996).

Certaines entreprises peuvent même rechercher un partenariat avec une certaine association parce que cette dernière s'intéresse de près à l'un de ses concurrents, alimenter sa campagne (en fournissant des informations clés par le biais du forum de l'association) afin de déstabiliser le concurrent concerné (François, 2004). Certaines entreprises peuvent également s'engager dans des alliances sachant que les entreprises rivales seront quasiment contraintes de faire de même, tout en ayant à supporter des coûts proportionnellement plus élevés (Lyon, 2003). Ces coûts plus élevés peuvent se concrétiser par des coûts fixes répartis sur des volumes plus importants ou par des effets d'apprentissage. Certaines de ses stratégies s'inscrivent assez naturellement dans le cadre plus général des stratégies visant à augmenter les coûts des concurrents, quitte à générer une augmentation des coûts de l'instigateur, mais proportionnellement plus faible que celle supportée par les rivaux (Salop et Scheffman, 1983). Enfin, l'alliance pourrait être instrumentalisée afin d'influencer les orientations des pouvoirs publics. Certaines entreprises peuvent chercher à convaincre les pouvoirs publics que les considérations environnementales sont bien régulées et que l'intervention de ces derniers n'est pas nécessaire ou au contraire utiliser de telles alliances pour favoriser une certaine politique environnementale. Certains auteurs soulignent également que les alliances pourraient être instrumentalisées afin de diminuer les marges des pouvoirs plus traditionnels comme les politiciens ou les syndicats. Ainsi, selon une étude rapportée par ORSE (2005, p. 32), « les accords négociés avec les ONG offrent beaucoup d'avantages aux transnationales. Ils sont beaucoup plus souples, moins contraignants, moins ambitieux que ne le sont ou ne le seraient des normes juridiques. Les transnationales se donnent même parfois par ce biais une image sympathique alors qu'elles ne font qu'appliquer des règles existantes, bref, elles contractualisent ce qui est du domaine du légal (...) Les transnationales fantasment aujourd'hui sur la bonne façon d'utiliser certaines ONG compréhensives contre des organisations syndicales moins conciliantes. » Le choix d'une certaine association peut également refléter le désir de se dédouaner

d'autres engagements, tout en redorant le blason de l'entreprise à faible coût. Ainsi, l'association choisie pourrait très bien l'être pour le caractère médiatique de la cause défendue (comme la préservation des espèces menacées d'extinction), tout en n'ayant que des compétences très limitées sur les types d'impacts environnementaux effectivement générés par les activités de l'entreprise.

Pour leur part, les associations contractantes peuvent voir dans l'alliance un moyen d'acquérir des informations clés susceptibles d'être réinvesties dans des actions plus militantes et revendicatives. Les alliances peuvent également être mobilisées pour souligner l'inefficacité des stratégies conflictuelles d'associations concurrentes ou de l'intervention des pouvoirs publics. Ces alliances peuvent permettre un déplacement des centres décisionnels vers la sphère privée avec des risques de dérives non négligeables. En effet, ces centres décisionnels ne sont pas forcément légitimes, car non soumis au verdict démocratique comme le sont les autorités publiques (Grolleau et al., 2004). Les associations peuvent également au travers d'une alliance donnée avec le leader d'un secteur, chercher à imposer un modèle aux autres entreprises (voire aux autres associations) du secteur qui se trouveraient contraintes de suivre. En cas de divergences internes à l'association, les alliances sont parfois instrumentalisées afin d'influencer les débats dans un certain sens et d'imposer un parti pris. Enfin, les alliances sont parfois considérées dans une perspective purement utilitariste, comme un moyen de gagner en influence et en pouvoir.

Les risques d'instrumentalisation par les parties extérieures à l'alliance

Les efforts consentis et les effets bénéfiques potentiels d'une alliance donnée peuvent également être instrumentalisés à des fins stratégiques par des tiers, notamment par les entreprises concurrentes. Ainsi, le marketing d'embuscade permet à des concurrents de bénéficier des efforts consentis par un concurrent, sans supporter le coût correspondant. En effet, la publicité entourant une alliance peut être manipulée par des concurrents afin de redorer leur propre blason, sans qu'ils soient pour autant contraints d'en respecter les engagements. Les résultats positifs ou négatifs en termes de performances environnementales d'une alliance peuvent générer des spillovers susceptibles d'être instrumentalisés par des parties non contractantes. En effet, des publicités bien conçues exploitent l'ignorance des consommateurs afin de s'attribuer indûment l'image positive associée aux efforts d'autres entreprises dans le cadre d'une alliance.

Du côté des associations, la concurrence existe et les alliances effectuées par d'autres peuvent être dénoncées afin d'affirmer leur différence et leur stratégie de non collaboration avec l'ennemi, et ce de manière relativement indépendante de l'efficacité environnementale de l'alliance. L'alliance peut être utilisée afin de détériorer l'image et/ou la réputation de l'association contractante. Elle peut permettre la récupération d'éventuels insatisfaits de l'association contractante, voire de dissidents au nom de la

reconnaissance d'un clivage infranchissable entre entreprises et 'véritables' associations environnementales.

Les pouvoirs publics peuvent eux aussi instrumentaliser les alliances de différentes manières. Ainsi, les autorités publiques peuvent transférer vers les alliances des responsabilités qui leur sont généralement dévolus, comme la régulation de certains problèmes d'environnement ou le rôle de contrôle réglementaire. En effet, ces associations peuvent à la fois être plus motivées et plus compétentes du fait d'alliances pour le contrôle de certains aspects. Ces alliances peuvent également permettre le transfert d'informations cruciales vers les autorités publiques sur ce que les agents sont réellement en mesure d'accomplir au-delà de leurs seuls discours (Lyon, 2003). De plus, en cas de problèmes, comme la non atteinte des engagements pris, ces autorités publiques peuvent dégager leurs responsabilités et transférer les reproches sur les partenaires de l'alliance.

La réalité de terrain témoigne de l'importance de prendre en compte de tels effets afin d'anticiper les résultats d'une alliance, mais également de prendre des précautions permettant de se prémunir contre certaines dérives. Au nombre des recommandations, figurent notamment la transparence sur les objectifs précis de l'alliance et sur la nature des rapports liant les parties contractantes¹³, la liberté d'expression de chacun des partenaires, les clauses spécifiques d'utilisation de l'alliance¹⁴ dans les stratégies mercatique et/ou politique des partenaires (Stafford et Hartman, 1996 ; Hartman et Stafford, 1997, 1998 ; Berger et al., 2004 ; ORSE, 2005).

5. Etudes de cas relatifs à des alliances vertes

Dans cette partie, nous présentons brièvement deux cas d'alliances vertes permettant de refléter la variété des entreprises impliquées. Le premier cas se rapporte à une alliance entre un distributeur canadien *Loblaws* et une association environnementale canadienne *Pollution Probe* alors que le deuxième concerne une multinationale des matériaux de constructeurs et le WWF au niveau international. Néanmoins, il convient de souligner que ces exemples reflètent une certaine variété sur plusieurs dimensions comme les entreprises et associations impliquées, les enjeux environnementaux concernés ou les résultats obtenus.

L'alliance entre Loblaws et Pollution Probe

¹³ Fait intéressant, certaines alliances se sont appuyées très fortement sur des liens personnels sans s'assurer de l'adhésion de l'association dans son ensemble, ce qui a parfois abouti à des résultats désastreux (défections, scissions, attaques médiatiques, etc.). Ce fut notamment le cas lors de l'alliance entre Pollution Probe et Loblaws (Stafford et Hartman, 1996).

¹⁴ L'alliance entre Carrefour et la Fédération internationale des droits de l'homme prévoit ainsi une clause de non récupération commerciale.

En 1989, une association environnementale canadienne basée à Toronto décide d'apporter son support à une ligne de produits verts développés par le distributeur canadien Loblaws, notamment en permettant à ce distributeur d'utiliser un sceau d'approbation délivré par l'association environnementale sur certains de ses produits. Ce partenariat apparut d'autant plus intéressant que les consommateurs canadiens étaient à l'époque soumis à une véritable prolifération d'allégations environnementales peu crédibles (Ellwood, 1990).

Le directeur général de Loblaws, Dave Nichol, conscient du potentiel offert par le marché des produits verts et soucieux d'améliorer l'image de marque de ses produits sur le marché vit dans le partenariat une opportunité rentable. Quant à Pollution Probe, ce partenariat lui offrait de toucher un grand nombre d'individus et la possibilité d'éduquer de manière à ce qu'ils intègrent des critères environnementaux dans ces choix de consommation. De plus, une telle initiative servirait notamment à démontrer l'intérêt de travailler avec les entreprises, tout en générant des fonds liés à l'approbation des produits (Ellwood, 1990 ; Stafford et Hartman, 1996 ; Covey et Brown, 2001).

Sans prétendre retracer la chronologie exacte du partenariat, lors de discussions préliminaires sur les plastiques biodégradables, Loblaws fut apparemment surpris des compétences scientifiques et techniques de Pollution Probe ainsi que de ses positions raisonnables (Covey et Brown, 2001). Après une période de découverte mutuelle pendant laquelle les directeurs généraux des deux entités discutèrent du développement des produits verts (G.R.E.E.N) et de l'aval susceptible d'être fourni par l'association, les négociations devinrent rapidement concrètes, mais également secrètes (même à l'égard du personnel de Pollution Probe) du fait des intérêts mercatiques évidents du distributeur. L'accord stipulait que Pollution Probe avaliserait 7 produits (choisis par Loblaws) et que Loblaws verserait à Pollution Probe 1% des ventes de produits verts et 1\$ pour chaque t-shirt ou sweat-shirt vendu. Les sommes générées pour Pollution Probe furent estimées à 150 000\$. Pollution Probe réalisa des tests sur le fertilisant de la gamme des produits verts, mais aucune analyse indépendante ne fut réalisée sur les autres produits de cette gamme verte (Ellwood, 1990 ; Gallon, 1992 ; Covey et Brown, 2001 ; Pollution Probe, 2004). De plus, Colin Isaacs, le directeur général de Pollution Probe apparut à la télévision dans le cadre d'une campagne visant à promouvoir les produits de la gamme verte de Loblaws.

Pour Loblaws, l'opération fut couronnée de succès, générant des millions de dollars de chiffre d'affaires. Selon le porte parole du distributeur, Paddy Carson, Loblaws fut inondé de lettres de soutien pour son action en faveur de l'environnement (Ellwood, 1990). Pour Pollution Probe, le bilan fut beaucoup plus mitigé. En effet, le caractère secret des négociations provoqua une crise interne au groupe environnemental qui poussa plusieurs membres dirigeants, se sentant trahis par les choix de Colin Isaacs, à la démission. Finalement, le directeur général de Pollution Probe, Colin Isaacs ayant

perdu ses soutiens en interne et victime de points de vue divergents des ses collaborateurs sur le partenariat avec le monde des affaires, démissionna lui aussi. En parallèle, Greenpeace, une association environnementale rivale, entretenant des relations conflictuelles avec le monde des affaires critiqua publiquement les produits approuvés par Pollution Probe, notamment le fertilisant. En effet, suite à des analyses, ce dernier contenait des substances chimiques toxiques. De plus, l'accord financier entre Loblaws et pollution Probe suscita de nombreuses critiques (et même des manifestations de militants dans certains magasins Loblaws) et remit en question l'indépendance et la crédibilité du groupe environnemental au regard des modalités et des sommes en jeu (Ellwood, 1990 ; Gallon, 1992 ; Pollution Probe, 2004). En adoptant cette position critique, Greenpeace réaffirmait son rôle prééminent au sein des associations environnementales canadiennes et évitait que des militants a priori acquis à sa cause ne lui préfèrent Pollution Probe. Ensuite, une association de consommateurs (*Consumer Association of Canada*) se mit également à critiquer la crédibilité des arguments écologiques de la ligne de produits verts Loblaws (Stafford et Hartman, 1996). Quant au porte parole de Loblaws, il reconnut même que « ces critiques n'eurent aucun effet négatif sur leurs ventes, sinon celui de les booster », notamment grâce à une publicité considérable et gratuite (Ellwood, 1990 ; Stafford et Hartman, 1996). Par la suite Pollution Probe tira des leçons de son expérience malheureuse et élabora des lignes directrices pour de futures approbations de produits afin d'éviter les problèmes rencontrés lors de son expérience avec Loblaws. Néanmoins, le mal était fait et Pollution Probe perdit énormément de son pouvoir et de sa crédibilité (Stafford et Hartman, 1996).

L'alliance entre la multinationale Lafarge et le WWF¹⁵

L'entreprise française de matériaux de construction Lafarge est implantée dans 75 pays et compte plus 75 000 employés. Son chiffre d'affaire total est de 14.436 milliards d'euros. Ce groupe est responsable d'importantes émissions de gaz à effet de serre notamment lors de la cuisson du ciment (ceci représente 5 % des émissions mondiales), d'émissions de poussière et de nuisances auditives des carrières et d'autre part d'une grande quantité de déchets de production. Dans le cadre de ses activités de type retraitement de déchets (issus d'autres secteurs), Lafarge a été la cible d'attaques d'associations environnementales. L'association « Paillon Environnement » dans les Alpes Maritimes s'est créée en 1997 dans le seul but d'empêcher Lafarge et d'autres cimenteries d'implanter des sites d'incinération de déchets hautement toxiques dans leur vallée¹⁶. Lafarge était alors dans une situation de conflit avec ce type d'associations, ce qui est fortement susceptible de porter préjudice à leur

¹⁵ Sauf indication contraire, les sources de cette étude de cas sont principalement les sites web des partenaires (www.lafarge.com et www.wwf.com) ainsi que les sites d'autres acteurs (<http://www.amisdelaterre.org>, <http://www.novethic.fr>).

¹⁶ <http://paillons.free.fr>

image. En 2000, Lafarge signe le partenariat avec WWF¹⁷ international et devient « Conservateur Partner » pour une durée de cinq ans. Lafarge devient ainsi le premier groupe industriel à s'unir avec WWF. En s'alliant avec WWF, le groupe s'est engagé à (1) moderniser les techniques de production de matériaux afin de diminuer les rejets de CO2 et de baisser la consommation d'énergie (2) à intervenir dans la restauration des habitats naturels à travers le programme 'Forest Reborn' et (3) à réaménager ses carrières (Bécheur et Bensebaa, 2004).

Avec une contribution financière annuelle de 1,3 millions d'euros, de nombreuses démarches ont aujourd'hui déjà été réalisées dans certains pays dont notamment la Chine pour la préservation du Panda géant (qui est par ailleurs l'emblème de l'organisation), mais aussi en Autriche pour concevoir un système permanent des carrières réhabilitées, au Kenya pour élaborer un projet de restauration du paysage de certaines régions et également au Canada pour « reconstruire » des paysages naturels sur des sites d'exploitation de Lafarge. D'autre part, en 2002, certaines actions ont été bénéfiques puisque les émissions de CO2 par tonne de ciment ont été réduites de 10,7 % ainsi que le taux de déchets mis en décharge¹⁸. Par ailleurs, 86 % des carrières sont déjà dotées d'un plan de réhabilitation¹⁹. Dans le cadre de l'alliance signée, Lafarge peut bénéficier des conseils des experts de WWF. Ces derniers travaillent alors en partenariat avec les spécialistes de l'entreprise pour limiter les impacts sur l'environnement²⁰. Ce partenariat n'a pas supprimé la liberté de parole des partenaires.

Il est à noter que cette alliance n'a pas épargné à Lafarge certains problèmes. En novembre 2003, l'entreprise Lafarge reprend son projet d'implanter une carrière d'une taille considérable dans l'île de Harris en Ecosse. Après de nombreuses manifestations de désaccord de la part d'associations environnementales et notamment de WWF Angleterre-Ecosse, cette dernière prend la décision de renvoyer la part de son budget provenant du financement de Lafarge à WWF international (Bécheur et

¹⁷ Fondée en 1961, le WWF (*World Wildlife Fund*) dont le siège international se situe à Gland (Suisse), est l'une des plus importantes organisations indépendantes de protection de la nature et de l'environnement dans le monde avec plus de 5 millions d'adhérents. Afin de trouver des solutions adéquates aux problèmes d'environnement, Le WWF travaille en collaboration avec les communautés locales, les gouvernements, les agences d'aides internationales (USAID, Banque mondiale) et les entreprises.

¹⁸ Fait intéressant, les deux partenaires semblent avoir conservé leur liberté de parole. En effet, lorsque Lafarge se félicitait de ses engagements dans le cadre du partenariat et les estimait à une réduction de 20% de ses émissions mondiales de CO2 sur la période de 1990-2010, le WWF, tout en reconnaissant les efforts consentis par Lafarge n'estimait la réduction qu'à environ 10% (Chauveau, 2003, Partenariat ONG-Entreprise : De nouveaux modes de relation ?, <http://www.novethic.fr>).

¹⁹ Dossier de presse, Rencontres « Lafarge et le développement durable », 29 octobre 2003 (www.lafarge.com, www.wwf.com).

²⁰ Barberi, JL., Quand un cimentier s'allie avec les écologistes, *L'Expansion*, 602, 22/07/99, p. 30.

Bensebaa, 2004). Ce type d'incident peut parfois être l'objet d'une instrumentalisation visant à discréditer les partenaires et à critiquer l'alliance dans son ensemble, au-delà des seuls enjeux locaux, à l'origine de la controverse.

6. Implications en termes de politique économique et remarques conclusives

L'existence d'alliances entre associations environnementales et entreprises semble témoigner en faveur de l'adoption d'un nouveau paradigme où la poursuite d'objectifs environnementaux deviendrait compatible avec l'objectif de maximisation du profit communément attribué aux entreprises. La culture conflictuelle entre les entreprises et les associations pourrait laisser la place à des approches plus coopératives, susceptibles de générer un contexte plus stable pour les entreprises. Les partenariats développés dans l'article témoignent de résultats encourageants pour les deux parties, même si les alliances vertes ne constituent pas une garantie de 'non agression' de la part des milieux associatifs, comme cela a été le cas pour l'alliance entre Lafarge et WWF. En d'autres termes, ces collaborations peuvent coexister avec des conflits.

En effet, de tels accords ne sont pas sans risques de dérive et d'instrumentalisation (réciproque) susceptibles de décrédibiliser l'ensemble des initiatives. La dimension spatiale et/ou thématique pourrait constituer l'une des variables stratégiques de certaines alliances, par exemple en évitant un recouplement trop important entre l'espace protégé par l'association et celui menacé par l'entreprise. Cet 'évitement', preuve possible d'une certaine instrumentalisation (peut-être réciproque) permettrait de rendre compatibles les objectifs *a priori* divergents des deux organisations concernées²¹. Afin d'aller au-delà des apparences ou des objectifs affichés, des études de cas détaillées sont nécessaires. Toutes les étapes d'élaboration de ces alliances étant vulnérables à ces dérives, l'identification des stratégies permettant de les prévenir ou de les atténuer constitue une piste de recherche prometteuse. Un autre élément militant en faveur d'études de cas détaillées concerne la nature juridique des accords conclus et les coûts de transaction supportés. Etant donné leur caractère récent, il n'existe pas à notre connaissance de critères stabilisés permettant de les caractériser, ni d'évaluation systématique et rigoureuse des coûts de transaction générés par l'élaboration, la mise en place et l'*enforcement* de ces contrats où la menace des tribunaux n'occupe qu'un rôle *a priori* secondaire.

Dans une certaine mesure, ces alliances déplacent les lieux d'influence et les centres de décision. Les rapports et interactions entre ces alliances 'privées' et les politiques publiques sont ambigus. Ces

²¹ Cette stratégie peut s'appuyer sur une variante du 'biais d'inclusion' où l'entité en consentant à faire un effort dans un certain domaine environnemental est alors perçue comme soucieuse de l'environnement dans sa globalité.

alliances sont-elles des compléments aux instruments classiques des politiques publiques ou ont-elles la prétention d'en être des substituts ? En effet, les modalités et les termes des alliances ne sont pas soumis au même processus de décision que les politiques publiques. En conclusion, le caractère non marginal du développement des alliances vertes constitue un élément en faveur du développement de recherches plus poussées.

Références

- ARTS B., 2002, ““Green alliances’ of business and NGOs new styles of self regulation or ‘dead-end roads’?”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 9, n°1, pp. 26–36.
- AURIAC J., 2006, “Panorama des relations ONG / entreprises: quelles évolutions pour quelles influences”, *Synthèse*, http://www.fr/article_fiche.php?id_article=96 (consulté le 13/08/2006).
- BECHEUR, A., BENSEBAA, F., 2004, “Partenariat ONG-entreprises : une construction de la responsabilité sociale des entreprises”, Colloque Les Enjeux du Management Responsable, 18-19 juin 2004, Université Catholique de Lyon.
- BERGER I.E., CUNNINGHAM P.H., DRUMWRIGHT M.E., 2004, “Social alliances: Company/nonprofit collaboration”, *California Management Review*, vol. 47, n°1, pp. 58-90.
- BÖRKEY P., GLACHANT M., LEVEQUE F., 1999, *Voluntary Approaches for Environmental Aolicy – An Assessment*, OECD, Paris.
- COVEY, J., BROWN, L.D., 2001, “Critical cooperation: An alternative form of civil society-business engagement”, *IDR Reports*, 17 (1).
- DARNALL N., GALLAGHER D.R., ANDREWS R.N.L., AMARAL D., 2000, “Environmental management systems: Opportunities for improved environmental and business strategy”, *Environmental Quality Management*, vol. 3, pp. 1-9.
- ELLWOOD, W., 1990, “Scandal, environmental groups should not get into bed with business or should they?”, *The New Internationalist*, Issue 203, January, <http://www.newint.org/issue203/beware.htm>
- FRANCOIS L., 2004, *Business sous Influence*, Éditions d'Organisation, Paris.
- FRANK R.H., 1996, Can socially responsible firms survive in a competitive environment?, in Messick D., Tenbrunsel A., eds, *Codes of Conduct : Behavioral Research into Business Ethics*, NY : Russell Sage, pp. 86-103.
- GALLON, G., 1992, “The green product endorsement controversy: Lessons from the Pollution Probe/Loblaws experience”, *Alternatives* 18(3), pp. 16-25.
- GEREFFI G., GARCIA-JOHNSON R., SASSER E., 2001, “The NGO-industry complex”, *Foreign Policy*, vol. 125, pp. 56-65.
- GROLLEAU G., LAKHAL T., MZOUGHI N., 2004, “Does ethical activism lead to firm relocation?”, *Kyklos International Review for Social Sciences*, vol. 3, pp. 387-402.

- CUNNINGHAM N., 2002, "Green alliances: Conflict and cooperation in environmental policy", *Australian Journal of Environmental Management*, vol. 9, pp. 42-51.
- HARTMAN C.L., STAFFORD E.R., 1997, "Green alliances: Building new business with environmental groups", *Long Range Planning*, vol. 30, n°2, pp. 184–196.
- HARTMAN C.L., STAFFORD E.R., 1998, "Crafting entrepreneurial value chain strategies through green alliances", *Business Horizons*, vol. 41, pp. 62-72.
- KING, A., 2007, "Cooperation between corporations and environmental groups: A transaction cost perspective", *Academy of Management Review*, vol. 32, n°3, à paraître.
- LYON T.P., 2003, "‘Green’ firms bearing gifts", *Regulation*, vol. 26, n°3, pp. 36-40.
- ORSE (Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises), 2005, Partenariats stratégiques ONG / entreprises, Rapport de mission remis au Ministre de la Jeunesse, des Sports et de la Vie Associative.
- POLLUTION PROBE, 2004, ENGO-business partnerships: Lessons learned, <http://www.pollutionprobe.org/Reports/engobus.pdf>.
- SALOP S.C., SCHEFFMAN D.T., 1983, "Raising rivals' costs", *American Economic Review*, vol. 73, pp. 267-271.
- STAFFORD E.R., HARTMAN C.L., 1996, "Green alliances: Strategic relations between businesses and environmental groups", *Business Horizons*, vol. 39, pp. 50-59.
- WILLIAMSON, O.E., 1996, *The Mechanisms of Governance*, Oxford University Press, New York.