

Mécanismes de coopération entre ONG : le cas de la pollution plastique dans les océans

Par Maïlys QUILHOT & Clément GAMBIER, Claire NJOO, Alexandra ÉTIENNE
et Jean COINTAULT

École Polytechnique, IP Paris⁽¹⁾

Le monde des ONG est *a priori* différent de celui des entreprises. On y constate pourtant des phénomènes de concurrence (auprès du public et des pouvoirs publics, pour les financements), et des phénomènes de coopération au niveau des actions menées et du *lobbying*. Dans cet article, nous nous proposons d'analyser le fonctionnement du secteur des ONG à l'aide de la notion de coopération, qui s'est imposée dans l'analyse des stratégies d'entreprise. Pour ce faire, nous avons choisi le domaine d'action de la lutte contre la pollution plastique dans les océans. Nous avons ensuite cherché à classer les ONG dans différents groupes. Puis nous avons étudié les relations de concurrence et de coopération dans et entre ces groupes. L'article montre que la notion de coopération est un bon outil pour comprendre les stratégies des ONG, même s'il existe des différences avec le monde des entreprises. On tire enfin des conclusions managériales, les ONG pouvant chercher à mieux maîtriser leurs stratégies coopératives.

Les ONG jouent un rôle de plus en plus important dans nos sociétés, notamment autour des enjeux climatiques, environnementaux et sociaux auxquels la planète fait face aujourd'hui. Elles perçoivent actuellement environ 20 % des fonds gouvernementaux dédiés à l'assistance humanitaire, ce qui en fait le deuxième plus gros destinataire derrière les agences de l'Organisation des Nations Unies (Kuruppu et Lodhia, 2019). Il existe une grande diversité d'ONG, de toutes tailles et avec un grand spectre d'actions et à des échelles différentes. Comme ces organisations sont à but non lucratif, elles sont toutes à la recherche de financements. Les premières études sur les ONG, parues à partir des années 1980 et issues de la littérature en économie (Rose-Ackerman, 1982), ont insisté sur la dimension concurrentielle du secteur. Les ressources disponibles sont limitées, ce qui les met en situation de concurrence. Elles doivent capter un maximum de financements pour le maintien et le développement de leur activité. Cependant, l'étude de leurs sites Internet et de leur communication externe montre d'importants phénomènes de coopération entre les différentes organisations.

Il convient alors de se demander comment s'articulent coopération et concurrence entre les entités du secteur. Dans le monde des entreprises, une telle articulation a déjà fait l'objet de nombreuses études ces dernières années sous le terme de « coopération ». Ce terme renvoie à l'équilibre nécessaire entre compétition et coopération pour perdurer sur le marché (Brandenburger et Nalebuff, 1996 ; Fernandez *et al.*, 2018). Mais cette notion a été conçue pour expliquer les stratégies des entreprises. Peut-elle éclairer celles des ONG ? C'est la question que nous nous proposons d'approfondir dans cet article.

Pour répondre à cette question, nous avons choisi de nous concentrer sur le champ de la lutte contre la pollution plastique dans les océans. Ce sujet, abordé lors de l'#OceanActionDay de la COP 26 à Glasgow en 2021, est en effet au cœur des préoccupations mondiales actuelles liées à l'environnement. Il correspond au 14^e objectif de développement durable défini par l'ONU « Conserver et exploiter de manière durable les océans, les mers et les ressources marines aux fins du développement durable ». Il existe aujourd'hui plusieurs milliers d'ONG de toutes tailles, menant des actions allant de la collecte de déchets plastiques (ex. : Clean My Calanques) au plaidoyer devant des organisations nationales ou internationales (ex. : Seas at Risk). La complexité du problème de la gestion des déchets plastiques dans les océans engendre une multitude de solutions potentielles, pouvant être contradictoires. Cela rend l'étude des

⁽¹⁾ Ce travail de recherche a été réalisé dans le cadre du programme d'approfondissement de troisième année de l'École polytechnique, « Sciences et Défis de l'Environnement », dans le cadre du séminaire « Stratégie des organisations et développement durable » (MIE 577) co-animé par Hervé Dumez et Camille Toussaint. Nous adressons tous nos remerciements à nos deux enseignants pour leur soutien actif tout au long de notre recherche, ainsi qu'aux deux relecteurs anonymes de la revue.

interactions entre ONG aux points de vue divergents d'autant plus intéressante dans le contexte de la coopération.

Au sein de cet écosystème d'ONG, nous avons identifié plusieurs groupes d'acteurs, et décrit les interactions entre et au sein de ces derniers, ainsi que l'influence de l'environnement sur ces relations. En caractérisant ces relations, nous avons pu constater qu'elles relevaient de la coopération, de la compétition et de la coopération.

Dans un premier temps, nous ferons un état de l'art sur la coopération, et les interactions entre ONG. Dans un second temps, nous présenterons la méthodologie utilisée, puis dans un troisième temps, nous détaillerons l'analyse. Enfin, les résultats de la recherche seront discutés dans une quatrième partie.

ONG et coopération

La notion de coopération a été popularisée par Nalebuff et Brandenburger (1996). Il s'agit d'un néologisme caractérisant le caractère dual, voire paradoxal, des interactions entre firmes combinant compétition (pour les ressources ou les clients) et coopération (au sein d'alliances stratégiques par exemple). Un des exemples les plus étudiés est celui de l'alliance entre Sony et Philips dans les années 1970 pour un grand programme d'innovation, qui donnera le jour au Compact Disc ou CD avec des standards partagés par les deux firmes (Luo, 2007). Cet exemple montre que la coopération se situe d'abord au niveau inter-organisationnel. Des auteurs ont mis en avant que les firmes se faisaient concurrence sur les activités proches du client, et coopéraient sur des activités plus éloignées (Pellegrin-Bouchet, 2003). De plus, la coopération peut être favorisée par des acteurs tiers comme les clients ou les pouvoirs publics (Depeyre et Dumez, 2010). Par la suite, la notion a été appliquée à l'intérieur de la firme (Luo *et al.*, 2006). Si les entreprises, comme dans le cas de Sony et Philips, trouvent leur intérêt dans la coopération, il a également été établi qu'elle est un moyen d'absorber une partie du savoir-faire et des connaissances du partenaire (Hamel, 2011). Une synthèse des problématiques autour de cette notion a été publiée en 2018 (Fernandez *et al.*, 2018). Les recherches actuelles les plus prometteuses sont liées à la théorie des jeux ou la "*resource-based view*" (RBV) (Fathalikhani, Hafezalkotob & Soltani, 2018 ; Koch, 2011).

Comment justifier une approche compétitive dans le cas des ONG ? Dans un premier temps, les économistes ont analysé la levée de fonds entre ONG comme un équilibre de Nash détruisant de la valeur (Rose-Ackerman, 1982). Ces organisations sont en effet en concurrence pour récupérer de l'argent venant d'un nombre fini de donateurs, et leurs investissements dans la campagne médiatique conditionnent grandement les dons reçus. Cette lutte passe notamment par une guerre d'image, et donc par un budget important alloué aux médias. C'est le constat de départ de l'étude économique réalisée par Rose-Ackerman en 1982. Ceci se vérifie même après les nombreux

scandales ayant entaché la crédibilité de certaines ONG (Nunnenkamp et Öhler, 2012). L'aspect concurrentiel est donc présent et a fait l'objet de nombreuses recherches. Pourtant, les ONG sont également engagées dans des politiques de coopération. Elles le sont du fait d'acteurs tiers (Dumez et Jeunemaître, 2006 ; Depeyre et Dumez, 2010) comme la Commission européenne, qui leur demandent de participer aux mêmes comités et les incitent à définir des positions communes. La coopération est d'ailleurs facilitée par le fait que, contrairement aux entreprises, les politiques de concurrence ou politiques *antitrust* ne s'appliquent pas à elles. Face à ce constat empirique et alors que les recherches sur les ONG insistent plutôt sur la concurrence (Couprie, 2012), il apparaît intéressant de s'interroger sur l'existence et le fonctionnement d'une possible coopération (Mombynes et Mermet, 2003), sachant qu'il peut y avoir de la coopération entre ONG n'étant pas en concurrence directe. À ce jour, il n'existe qu'une recherche sur la coopération entre ONG, et elle mobilise la théorie des jeux (Fathalikhani *et al.*, 2018).

Méthodologie

Afin d'acquérir une base de connaissances solide sur l'écosystème des ONG luttant contre la pollution plastique des océans, trois outils ont été utilisés : la recherche bibliographique, l'analyse de sites Internet et communiqués de presse des ONG, et la tenue d'entretiens avec des représentants de ces diverses organisations.

La recherche bibliographique ciblait les interactions entre ONG. L'analyse des sites *web* a consisté à relever les mentions de collaborations, ou de plaidoyers communs dans les médias. 10 entretiens ont également été réalisés avec 9 ONG de tailles diverses : des grosses associations (WWF, Greenpeace), des moyennes (Tara Océan, Surfrider), des petites, voire locales (Clean My Calanques). Ces organisations ont des visions et des actions différentes de et pour la protection des océans. Nous avons eu des entretiens avec des responsables d'antenne ou de secteur, avec le fondateur, ou avec des responsables de partenariats dans le cas des grandes ONG. Nous avons profité de l'effet boule de neige (Patton, 2002) pour avoir un spectre représentatif de cet écosystème.

Ces entretiens, ainsi que la base bibliographique et l'étude de la communication externe des ONG, ont répondu à deux objectifs :

- mettre en évidence des cas types de coopération ;
- identifier des groupes permettant de classer les ONG actrices sur le sujet du plastique dans les océans en utilisant un facteur interne (nombre d'adhérents) et un facteur externe (types d'actions mises en place), pour garantir l'indépendance entre les deux paramètres.

Le graphique obtenu en compilant les résultats permet de mieux comprendre l'écosystème des interactions entre ONG, et en particulier les conditions de la coopération. L'écosystème organisationnel du secteur des ONG étant assez fragmenté, nous

avons pu effectuer une distinction par groupes stratégiques (Araya et Castillo, 2014). Cette représentation nécessite de choisir deux paramètres, qui doivent être indépendants afin de ne pas fausser le regroupement. Chaque ONG est définie par un facteur interne (ici, le nombre d'adhérents), et un facteur externe (ici, une évaluation chiffrée des « idéologies » sur la pollution plastique). Le nombre d'adhérents est une donnée facilement accessible, et il permet de quantifier assez fidèlement l'effet potentiel de l'organisation sur son milieu. Pour l'autre critère, nous avons d'abord hésité entre un critère « idéologique » et un critère d'actions réalisées, les deux permettant de prendre en compte la diversité affichée des ONG. À la suite de l'entretien avec la responsable du plaidoyer campagnes aquatiques de Surfrider, il est apparu que toutes les organisations travaillant sur le plastique affichaient une idéologie partagée sur le sujet. Il paraissait donc limitant de sélectionner ce critère comme paramètre de distinction. Nous avons finalement opté pour une échelle permettant de noter les ONG en fonction des actions qu'elles mènent auprès du grand public, critère plus discriminant que leur objectif général (du type : obtenir l'interdiction de l'utilisation du plastique dans le quotidien). Deux modes d'action prédominants ont alors été retenus : les collectes et les opérations dites « zéro plastique ». On peut considérer que ce spectre couvre une majorité des actions des ONG luttant contre la pollution plastique, en distinguant celles qui ont pour but de limiter l'impact du plastique déjà produit de celles qui cherchent à limiter la production future. Pour trouver les valeurs, nous avons utilisé les informations mises à notre disposition sur les sites Internet des différentes ONG, et les différents entretiens que nous avons menés. Voici l'échelle utilisée :

- 5 : Objectif zéro plastique, réduction à la source et diminution de la production
- 0 : Plaidoyer, peu d'actions terrain
- 5: Activités de collecte

Cette représentation est classique des travaux sur la coopération dans tous les domaines liés à la stratégie (Azema, 2021). Elle permet de simplifier cet écosystème extrêmement complexe et en constante évolution, en un graphique lisible avec des acteurs types de chaque groupe stratégique. À la demande de certains de nos interlocuteurs, nous avons préféré le terme « plaidoyer » à « *lobbying* » pour parler d'une action représentant un intérêt général, citoyen ou associatif tels que ceux portés par une ONG (Source, 2014).

L'écosystème des ONG dans la lutte contre le plastique dans les océans

L'omniprésence des déchets plastiques dans notre quotidien ainsi que les récentes découvertes sur l'ampleur du problème des microplastiques dans la chaîne alimentaire ont provoqué une intensification des mouvements de sensibilisation et d'action. En témoignent l'essor de documentaires sur les déchets plastiques (*A Plastic Ocean* en 2016, *The Story of Plastic* en 2019, *Trashed* en 2012, *Plastic Planet* en 2011...).

En plus des ONG « lanceuses d'alerte », qui sont souvent implantées depuis plus d'une vingtaine d'années, on voit donc fleurir un nombre croissant d'ONG impliquées dans la lutte contre les déchets plastiques, et ce à différentes échelles. Cela va du microlocal au mondial, et avec divers positionnements face à la conduite à tenir en matière de production et consommation de plastiques, du zéro déchet, de collecte massive, et de promotion d'une économie circulaire viable. Ainsi se justifie l'intérêt de se pencher de près sur les interactions de ces ONG, à titre d'illustration des phénomènes de coopération entre ONG.

Nous pouvons prendre pour exemple le rapport de PEW (The PEW Charitable Trust, 2021), qui a permis de mettre en lumière les problématiques globales liées au plastique. Le but est de faire un état des lieux global des enjeux et des solutions possibles au problème du plastique. La conclusion énonce que « si la chaîne de valeur des plastiques n'est pas transformée au cours des deux prochaines décennies, les risques cumulés pour les espèces et les écosystèmes marins, notre climat, notre économie et nos communautés deviendront ingérables. Mais ces risques s'accompagnent d'opportunités uniques pour les gouvernements, les entreprises et les innovateurs prêts à mener la transition vers un monde plus durable, avec des modèles économiques circulaires et de nouveaux matériaux durables » (p. 119).

Ce rapport montre l'urgence de la question du plastique dans les océans, mais aussi l'existence de solutions. Au niveau français, la loi de transition énergétique pour la croissance verte du 17 août 2015 et la loi pour la reconquête de la biodiversité, de la nature et des paysages du 9 août 2016 ont apporté des avancées majeures, avec notamment la fin des sacs en plastique et des Cotons-Tiges à usage unique.

Nous avons donc étudié cet écosystème des ONG à la lumière de l'analyse par groupes stratégiques. Il a tout d'abord fallu classer les ONG. Lors des entretiens, il est apparu que les ONG ne se spécialisent quasiment jamais dans plus d'un ou deux domaines d'action. Une ONG peut par exemple se concentrer sur une expertise technique pour le plaidoyer, comme Tara Océan (notée 0), mais mener très peu d'actions de terrain concrètes, à part l'éducation. Une ONG peut aussi faire uniquement de la collecte de déchets, comme c'est le cas de Blue Ocean Watch (notée 5). Dans ce cas, elle n'a souvent pas les capacités de s'atteler à la réduction à la source du plastique. Cependant, une ONG peut faire de la collecte pour des visées scientifiques à des fins de plaidoyer : elle sera donc à un niveau intermédiaire entre -5 et 0, comme Surfrider à -2. Enfin, une ONG peut se concentrer sur la réduction à la source du plastique, comme Zero Waste (notée 4). Une telle activité est souvent incompatible avec la collecte, car ces ONG trouvent généralement inutile, voire contre-productif, de s'attaquer aux symptômes plutôt qu'à la cause. Mais elle est compatible, de même que la collecte, avec le plaidoyer, ce qui donnera une note intermédiaire entre 0 et 5. Il est important de mentionner que le choix final de représentation et de paramètres découle

également d'une série d'essais successifs, pour limiter les incohérences dans les regroupements d'ONG. Ainsi, prendre en compte la taille de l'ONG dans les axes du graphe a semblé primordial, car cela modifie les actions que celle-ci peut réaliser, et donc son effet. Regrouper Mare Vivu, qui a une action locale en Corse, avec Surfrider, qui a un impact bien plus global, n'est par exemple pas très judicieux. De cette représentation graphique se dégagent déjà des regroupements naturels aux quatre pôles. À la lumière des différents entretiens, il est apparu pertinent d'enrichir notre modèle d'un cinquième groupe d'action, constitué des ONG ayant un rôle déterminant dans la recherche et l'éducation, mais menant moins d'actions de terrain proches des citoyens.

Grâce à notre analyse par groupes stratégiques, cinq groupes d'action se détachent au sein de l'écosystème des ONG impliquées dans la lutte contre le plastique et pour la protection de l'océan :

- grosses ONG diversifiées (Greenpeace et WWF) ;
- moyennes ONG avec activité orientée vers la collecte des déchets plastiques sur les plages et / ou en mer ;
- moyennes ONG avec activité orientée vers le zéro plastique ;
- moyennes ONG de « soutien » avec comme objectif principal la recherche et l'évolution de la filière plastique ;
- petites ONG avec activité extrêmement locale, très spécifiques mais très actives (voir Figures 1 et 2).

Les liens et interactions que nous avons pu identifier grâce à nos matériaux sont les suivants :

- coopération de compétences entre grosses ONG et moyennes ONG (se manifeste aussi entre les moyennes et petites ONG à plus petite échelle) (flèches bleues) ;
- compétition intragroupe (flèches jaunes) ;

- coopération entre les moyennes ONG intergroupes (flèches rouges) ;
- coopération favorisée par des incitation externes ;
- coopération intra-organisationnelle entre les différentes antennes d'une même ONG (flèches vertes).

Nom de l'ONG	Nombre d'adhérents	Avis sur le plastique -5 = collecte seule 0 = neutre 5 = Interdiction
Greenpeace	3 200 000	1
WWF	5 000 000	1
Surfrider	13 000	-2
Fondation Ellen Mc Arthur	1 000	0
Zero Waste france	2 600	4
Tara	35	0
Wings of the Ocean	6	-1
Sea Cleaners	1 500	-3
Algalita	1 000	-1
Blue Ocean Watch	80	-5
Blutopia	100	-3
Clean my calanques	10	-3
Sea Shepherd	150	1
5gyres (science to solutions)	1 800	3
No plastic in my sea	50	8
Mare vivu	10	-1

Figure 1. Tableau des données du classement des ONG

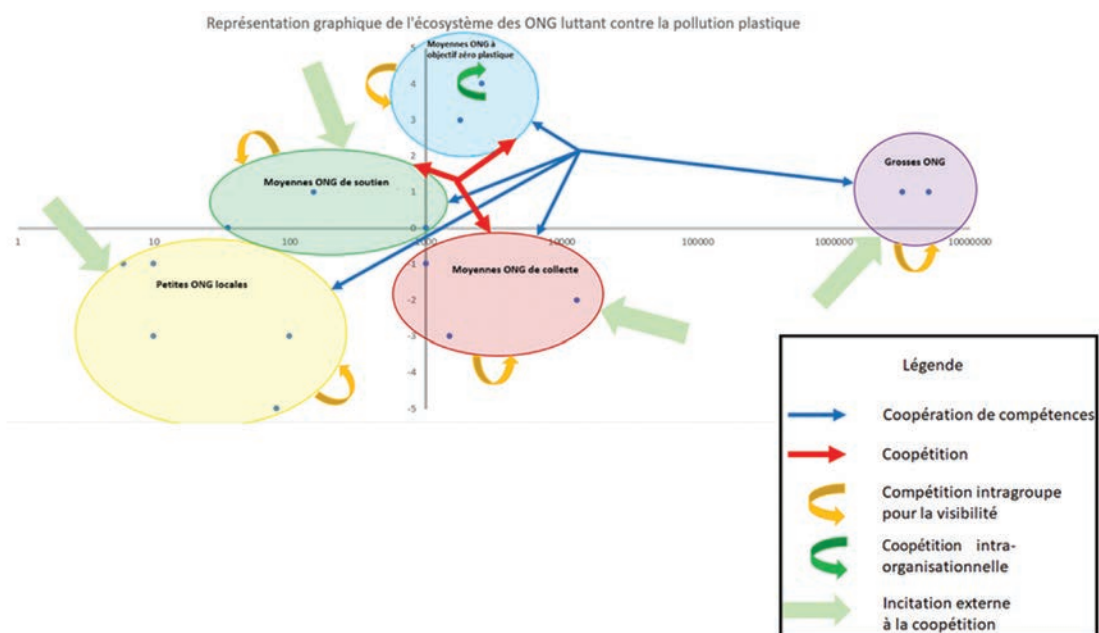


Figure 2. Représentations graphiques de l'écosystème des ONG luttant contre la pollution plastique

Petites ONG locales	Moyennes ONG de soutien	Moyennes ONG de collecte	Moyennes ONG à objectif zéro plastique	Grosses ONG
Mare Vivu	Tara Ocean	Surfrider	Zero Waste	WWF
Clean My Calanques	Fondation Ellen MacArthur	Algalita	5 gyres	Greenpeace
Blutopia	Sea Sheperd	Sea Cleaners		
Blue Ocean Watch				
Wings of the Ocean				

Figure 3. Tableau des ONG représentées dans le graphique, triées par groupe stratégique. Les ONG en vert sont celles avec qui nous avons pu avoir un entretien.

Coopération entre ONG de tailles différentes

Une première forme d'interaction est la coopération entre ONG de tailles différentes. Cette coopération repose sur le fait que les avantages comparatifs des ONG diffèrent selon leur taille : les grosses ONG détiennent d'importants pouvoirs médiatiques (lanceurs d'alerte) et de plaider sur les gouvernements, tandis que les petites fondent leur impact sur une fine connaissance du terrain et leur réseau local. De la même façon, les grosses ONG détiennent des données globales à l'échelle européenne ou planétaire souvent issues d'analyses de cabinets de conseil, alors que les petites récoltent des données locales précises, et sont en contact direct avec leurs adhérents et la réalité du terrain. Enfin, cette coopération est favorisée par le fait que ces ONG n'ont ni les mêmes moyens, ni les mêmes objectifs, et en particulier par le fait que ces derniers ne sont pas orientés vers du profit économique.

La coopération peut tout d'abord prendre la forme de rapports issus de recherches communes. Ainsi, WWF France a coopéré avec Surfrider Foundation Europe, No plastic in my Sea et Zero Waste France pour établir un guide pour les communes françaises afin de faire cesser les rejets plastiques d'ici 2025. WWF bénéficie ici de l'expertise scientifique de ces associations plus petites, mais aussi de leur proximité avec les élus locaux. Surfrider a, par exemple, un système d'antennes locales, ce qui lui permet d'être proche du terrain, et d'être force de propositions pour des partenariats. WWF, de son côté, a moins d'influence locale, mais peut faire jouer son statut d'association phare dans la lutte contre le plastique pour apporter de la crédibilité à cette publication. D'autres exemples de coopération existent entre ces associations. Ainsi, Surfrider s'appuie également sur les données plus globales de WWF (issues d'études faites par des cabinets de conseil en stratégie comme Dalberg) afin d'étayer ses propres publications, comme son infographie *Attention aux fausses bonnes idées* sur le plastique.

La coopération peut aussi se voir dans la co-signature de pactes ou plaidoyers. En effet, à l'échelle nationale ou européenne, l'enjeu principal est de maximiser la représentativité en défendant un même positionnement. Ainsi, Surfrider, WWF France, Zero Waste France ont co-signé un plaidoyer dans le contexte de la loi antigaspillage et pour l'économie circulaire (AGEC) en 2020. La première apporte son expertise sur la question des microplastiques, la deuxième sur le recyclage, et la troisième sur le réemploi du plastique. On retrouve ici l'idée que ce type de coopération permet de mettre à profit l'expertise spécifique de chaque association afin d'accroître l'impact de leur plaidoyer. De même, dans le contexte de l'Assemblée des Nations Unies pour l'environnement qui a eu lieu en février 2021, Surfrider Europe a fait appel au gouvernement français pour l'exhorter à affirmer sa position en faveur d'un traité international sur le plastique, au nom des ONG CIEL, EIA, France Nature Environnement, WWF France et Zero Waste France.

Plus rarement, les grosses ONG peuvent collaborer avec de plus petites autour d'actions concrètes sur le terrain, comme lors de la vague de collecte de déchets sur les rives aux alentours de New York à la suite de l'ouragan Sandy fin 2017, menées par Greenpeace et Surfrider. Ce type de coopération demeure cependant rare. En effet, les grosses ONG mobilisent moins régulièrement des acteurs sur le terrain au niveau local, leurs cibles étant plutôt les institutions gouvernementales et les industries productrices de plastiques.

Par ailleurs, on retrouve le même schéma de coopération à plus petite échelle entre les ONG de taille moyenne et de petite taille. En effet, à l'échelle régionale ou locale, des ONG comme Surfrider ont beaucoup d'influence auprès des politiques. Ainsi, Surfrider a pu promouvoir les actions de Mare Vivu, une petite ONG locale collectant des données sur les écosystèmes de la Méditerranée dans le cas de la pollution massive par la biomasse en Corse (Surfrider Foundation Europe, 2021).



Photo © Rijksmuseum

« On retrouve entre ces ONG une compétition assez classique pour la visibilité. Cette compétition n'est finalement pas très différente de celle que l'on voit entre des entreprises similaires, cherchant chacune à attirer le public. C'est le cas pour tous les groupes d'organisations : il existe systématiquement une compétition intragroupe, sauf dans les cas des petites et moyennes ONG à impact local, où on observe alors une compétition uniquement si elles sont présentes dans une même zone géographique. »

Johann Sadeler (I), *Jubal en zijn gezin maken muziekinstrumenten*, gravure, 1583. Amsterdam, Rijksmuseum.

Compétition intragroupe pour la visibilité

À l'intérieur d'un même groupe, les ONG qui le composent ont des objectifs et mènent des actions semblables. On retrouve entre ces ONG une compétition assez classique pour la visibilité. Cette compétition n'est finalement pas très différente de celle que l'on voit entre des entreprises similaires, cherchant chacune à attirer le public. C'est le cas pour tous les groupes d'organisations : il existe systématiquement une compétition intragroupe, sauf dans les cas des petites et moyennes ONG à impact local, où on observe alors une compétition uniquement si elles sont présentes dans une même zone géographique. Celle-ci implique une mise en concurrence pour les ressources, qu'elles soient financières ou humaines, et se joue autour du financement de projets.

L'affirmation d'identité, que l'on peut voir lors de forums organisés où plusieurs organisations se rassemblent, est bien présente : les ONG ne s'associent pas visuellement, et restent très séparées. Par exemple, WWF et Greenpeace qui appartiennent au même groupe

(grande taille, généralistes, poids médiatique important), et s'adressent donc sensiblement au même public, mènent des campagnes de communication et de sensibilisation séparées. Une personne donnant rarement à deux organisations différentes dans le même domaine d'action, ces deux ONG sont directement en compétition pour les ressources venant du public. De même, si un projet mené en rapport avec la pollution plastique (ou autre) a besoin d'un partenariat avec une grosse ONG, ces dernières sont donc également en concurrence pour prendre le projet en main.

Un dernier argument en faveur de la compétition intragroupe est qu'il n'est pas fait mention de collaboration entre des ONG de même nature. Dans toutes les ONG que nous avons interrogées, les collaborations ne se faisaient qu'avec des ONG appartenant à des groupes différents. En effet, si elles ont le même domaine de compétence, une telle collaboration n'est pas forcément utile. Au sein d'un même groupe d'ONG, on constate donc une absence de collaboration, la concurrence étant de mise.

Coopétition entre les ONG intergroupe

Les ONG de même taille, mais appartenant à différents groupes, peuvent s'associer pour pouvoir toucher plus de public. En effet, certaines n'ont pas tout à fait les mêmes domaines de compétence, et travailler les unes avec les autres permet de diversifier les actions. Le phénomène est très spécifique à l'écosystème des ONG, car, dans le monde des entreprises, les lois sur la concurrence ou lois *antitrust* restreignent la possibilité de coopération. On peut en relever plusieurs exemples.

Ainsi, Surfrider travaille régulièrement avec la Mairie de Paris. En 2019, la municipalité a fait poser des plaques : « Ne rien jeter, la mer commence ici » à côté des plaques d'égouts autour du canal Saint-Martin à la suite de la demande de l'association. De plus, en 2021, elle a participé à l'organisation d'une collecte massive de près de 900 000 mégots dans toute la métropole. Cependant, ce type d'événements se fait rarement par l'action d'une seule ONG. Ici, Surfrider travaillait en coopération avec Sea Shepherd, luttant avant tout pour la protection de la biodiversité marine, et, dans le second, avec Zero Waste Paris, 0 Mégot et Sea Cleaner. On a donc des interactions avec des ONG de tailles moyennes qui sont dans des groupes différents, pour atteindre un but commun. On peut trouver d'autres exemples de travail en commun d'ONG moyennes appartenant à des groupes différents. Surfrider et Tara Océan collaborent ensemble, notamment sur les projets de sensibilisation environnementale dans les écoles (projet mené par Tara Océan), mais aussi dans l'utilisation des données de collecte de Surfrider qui servent ensuite aux études scientifiques de Tara Océan. Les deux ONG siègent souvent côte à côte lors de conférences européennes ou internationales sur la pollution plastique (Conférence de Monaco sur la pollution plastique en Méditerranée en 2015, Congrès mondial de la nature à Marseille en 2021). Cette collaboration peut toutefois se teinter de compétition, car elles n'ont pas tout à fait les mêmes plaidoyers : il s'agit donc bien d'un cas de coopétition.

De même, dans de nombreux entretiens, les personnes interrogées soulignent le fait que leur organisation garde son identité propre ainsi que sa spécificité, et qu'elle ne souhaite pas se dissoudre. Ceci se manifeste par exemple par une identité visuelle conservée par chaque ONG, même lors des événements communs. Zero Waste Paris et Surfrider, lorsqu'elles collaborent ensemble, gardent leurs visuels propres, ce qui est une manière de se démarquer.

De plus, la concurrence s'intensifie dans les phases d'exploitation des procédés communs. Chaque ONG a son objectif de plaidoyer, et elles vont donc s'associer avec des ONG qui veulent défendre les mêmes idées. Surfrider, Zero Waste et No Plastic In My Sea participent à une coalition (Break Free From Plastic, plus de 2 400 associations), ce qui permet d'atteindre une masse critique pour avoir de l'effet. Toutefois, il y a forcément de la concurrence entre ONG moyennes, car elles n'ont justement pas toutes la même position. Surfrider veut ainsi du zéro plastique, alors que

certaines ONG comme Tara Océan ou autres estiment que passer d'un plastique très polluant à un plastique moins polluant est déjà une victoire.

Un point est intéressant à relever : les ONG sont plus réticentes à coopérer si elles ne partagent pas du tout la même vision. Ainsi, Surfrider refuse de collaborer avec Gestes Propres, soupçonnée d'être trop proche des entreprises polluées, et donc de faire du verdissement d'image (*greenwashing*). On notera cependant que Zero Waste accepte de travailler avec Surfrider (leurs antennes parisiennes sont dans les mêmes locaux), alors qu'elle s'affiche contre le principe de la collecte des déchets que soutient cette dernière. Mais ici, les collectes effectuées par Surfrider servent de base pour des recherches et des publications qui pourront enrichir la compréhension et orienter Zero Waste pour ses actions.

Incitations externes à la coopétition

Des incitations externes à la coopétition existent, et entraînent donc de nouvelles interactions entre les ONG. La première est liée au besoin d'avoir une certaine taille, une masse critique, pour siéger auprès d'instances politiques, et au fait qu'il y a peu de places disponibles. De nombreux théoriciens ont montré l'importance de dépasser une masse critique de personnes sensibilisées pour influencer positivement le reste de la population (Andreasen, 2001). De plus, toutes ne peuvent pas consacrer une personne de leur équipe à ces projets. Les ONG sont donc obligées de se regrouper. Ainsi, Zero Waste France n'a pas d'envoyé au Conseil national de la transition écologique (CNTE), mais sa position et ses idées y sont portées par le Réseau action climat (RAC), représentant français d'un réseau mondial et européen d'ONG de près de 1 300 membres à travers le globe. Les critères de sélection des ONG siégeant là incluent le nombre de voix / d'adhérents, mais aussi la reconnaissance d'expertise. Tara Océan y siège donc, alors qu'elle compte relativement peu de membres. Face à ces deux critères, les ONG peuvent former des coalitions pour avoir plus d'impact. Un exemple en est la coalition Break Free From Plastic (BFFP) qui réunit plus de 2 400 ONG pour influencer le Parlement européen à Bruxelles. Chaque ONG apporte sa vision et son expertise à la coalition, qui dispose de fait d'une expertise étendue, ainsi que de connaissances locales précises sur une large surface géographique.

Une autre forme de coopération possible est le soutien par la signature d'un plaidoyer sur lequel une ONG n'aurait pas travaillé elle-même. L'ONG qui signe profite du travail de recherche et de plaidoyer effectué par ceux qui ont travaillé sur le projet, et ceux qui ont travaillé sur le projet profitent du soutien formel de l'ONG qui signe.

Un dernier mécanisme d'incitation à la coopération entre ONG est celui du consortium entre différentes ONG et autres acteurs, industriels et / ou scientifiques par exemple. Ces consortiums se forment lors d'appels à projets, et permettent aux ONG de financer leur activité. Ainsi, le projet TartaLife (pour réduire le taux

de mortalité des tortues marines sur les côtes italiennes) est mené par un consortium rassemblant des organismes de recherche, des ONG comme Fondazione Cetacea, Legambiente, ou encore le consortium UNIMAR d'associations de pêche. Entre 2013 et 2019, ce projet a reçu plus de trois millions d'euros de financements de la part de la Commission européenne.

Ces formes de coopération vont de pair avec une compétition pour la visibilité. De même, la coalition BFFP met à l'honneur l'un de ses membres chaque mois sur son site Internet, afin de mettre en avant l'identité de chacun. De plus, des ONG peuvent faire des actions locales en leur nom et sous la bannière BFFP. Ainsi, Greenpeace Philippines a organisé en 2017 une semaine de nettoyage des plages, associant l'action au mouvement de BFFP (Greenpeace France, 2021). On a donc bien ici une forme de coopération. Dès lors, Zero Waste, qui est contre les collectes de manière générale, pourra être en conflit avec Sea Cleaners même si elles coopèrent sur des projets. Les appels à projets créent en effet de la concurrence tout en incitant à la coopération (Voynet, 2003). La coopération est donc incitée par les mécanismes de financement mis en place par les instances publiques.

Coopération intra-organisationnelle entre les différentes antennes d'une même ONG

“Zero Waste Paris, ce n'est pas Zero Waste Fontainebleau, ça n'a rien à voir”, explique un interviewé.

Cette citation montre à quel point il existe une compétition au sein même des ONG, en interne, qui se combine à de la coopération. L'image ainsi que l'« idéologie » sont bien sûr partagées, et Zero Waste n'est pas qu'une somme d'organisations locales. La concurrence interne est une façon de pousser chaque organisation locale à cultiver ses atouts pour revendiquer la place qu'elle mérite. Ainsi, lorsque les atouts résultent d'une différenciation de localisation, on cherche en permanence à valoriser sa différence en maîtrisant encore plus sa zone, ce qui profite *in fine* à l'impact de Zero Waste France. Zero Waste France possède de cette manière une véritable emprise spécialisée sur le territoire national, ce qui représente une force de frappe enviée par de plus grosses ONG généralistes, comme vu précédemment. Bien évidemment, on retrouve également une phase de coopération forcée par le siège de Zero Waste France. Celui-ci organise chaque année une grande rencontre avec les antennes pour continuer à promouvoir le sens commun des missions locales : participer au grand mouvement du zéro déchet français. Ces phases de coopération mènent chaque année à des innovations et à des projets collaboratifs entre différentes antennes. Un exemple en est le Quizz en ligne conçu par Zero Waste Paris et Zero Waste Fontainebleau, qui se sont ici associées pour produire du matériel éducatif accessible à l'ensemble du réseau et de la population.

Nous avons mis en évidence les différentes interactions qui existent au sein de l'écosystème des ONG, basées sur notre travail de répartition des ONG en plusieurs

groupes d'action. Nous allons maintenant discuter de la cohérence de ces interactions au vu de celles observées sur les marchés à la lumière de la coopération, et si les modèles de coopération qui ont été étudiés sur les entreprises sont applicables pour les ONG : peut-on relier nos observations aux théories de la coopération existantes ?

Discussion et limites

Grâce à notre modèle, nous avons pu identifier cinq groupes d'ONG différents et nous avons pu mettre en évidence des interactions bien spécifiques au sein de cet écosystème des ONG, en lien avec la théorie de la coopération.

La question posée était celle de la transposition de la notion de coopération du monde de l'entreprise à celui des ONG. Notre analyse retrouve le phénomène relevé par Pellegrin-Bouchet (2003) : la concurrence se fait sur les activités proches du « client » et la coopération sur des activités plus éloignées, le client étant ici le financeur. Par conséquent, on sent une réelle tendance à la réflexion commune de la part des ONG, voire même à la cohabitation dans le cas de Zero Waste et de Surfrider dans la Maison du Zéro Déchet à Paris, et bien entendu à la mise en commun des connaissances et des moyens, de manière forcée par les institutions ou non. Cependant, on a pu observer également une volonté d'identité propre dans les actions réalisées. Même dans le cas de l'organisation commune d'un événement, il y aura toujours autant de stands différents que d'ONG participantes le jour J. Cette coopération est de fait nécessaire pour la visibilité. La coopération est particulièrement frappante dans le cadre de la rédaction des plaidoyers de Break Free From Plastic. La réflexion est commune, basée sur les expériences et mesures de plusieurs ONG, et réalisée avec les moyens d'une ou plusieurs ONG dans un réel esprit de coopération, avec un objectif commun affiché. Toutefois, la grande majorité des plaidoyers sont signés individuellement par chaque participant plutôt que de manière commune sous la bannière BFFP, qui existe pourtant. Néanmoins, dans le cas très particulier des plaidoyers de niveau international à destination des grandes instances, la nécessité d'unité prend le dessus sur les ambitions de chaque ONG. Ils sont donc signés avec l'identité visuelle de BFFP. La publication de projets avec des logos accolés est assez peu courante en marketing « classique » pour les marchés, car la coopération a tendance à s'effacer lorsque l'on s'approche du client. Ce genre d'association n'est utilisé en réalité que lorsque le secteur de l'industrie est en difficulté. Cela a été par exemple le cas avec l'industrie du sucre dans le cadre d'une publicité de l'organisation interprofessionnelle du secteur sucrier : Cultures Sucre (anciennement CEDUS) (Bilger, 2004). L'urgence imposée par la pollution des océans et ses conséquences offre un parallèle intéressant avec les conclusions de Bilger pour l'industrie « classique ». Les similarités vont même plus loin dans le cadre des opérations de *sponsoring* et d'organisation d'événements. En effet, dans ce contexte il n'est pas rare de voir de nombreux logos d'entreprises accolés comme

lors d'épreuves sportives par exemple, même si ces marques sont parfois concurrentes (Ruth et Simonin, 2003). Dans le cadre des ONG, le *sponsorship* conjoint d'un événement ou d'une action est très courant, mais, comme on l'a vu, chaque organisation garde son identité visuelle propre.

Lorsque l'on redescend au niveau des ONG de taille moyenne et de différents groupes, la coopération se nourrit essentiellement de la diversité des actions et des compétences, mais reste cependant très présente. Cette omniprésence de la coopération peut s'expliquer par l'idéologie : toutes ces organisations ont de fait un même but final commun, tout en empruntant des voies différentes pour y parvenir. Cette différence est fondamentale dans la comparaison avec l'écosystème des marchés économiques classiques, où l'idéologie ne permet en aucun cas des rapprochements aussi nets entre entreprises. Par contre, la coopération entre ONG de grande taille et ONG de taille plus restreinte ressemble à ce qui se passe entre grands groupes et *start-up*. Au niveau des firmes, on constate un partage de savoir-faire entre grandes firmes à fort pouvoir financier et petites entreprises ou *start-up* à haut potentiel d'innovation. Le cas classique décrit par la théorie de la coopération est celui de Pfizer et des multitudes de *biotechs* qu'il finance pour obtenir des savoir-faire aiguisés dans de nombreux domaines, sans financer une R&D coûteuse en temps et en ressources (Baglieri *et al.*, 2016). On retrouve bien cette idée dans notre description des interactions entre ONG généralistes de grande taille et moyennes à petites ONG spécialisées et ayant acquis un savoir-faire local, décrites dans la partie précédente.

Des phénomènes d'incitations par les instances gouvernementales dans la réalisation de relations coopératives ont également été mis en évidence. Par des financements et des appels d'offres nécessitant la collaboration (mais également la compétition) de différentes ONG, les États ou regroupement d'États (Europe, ONU,...) forcent les différentes organisations à entrer dans des relations de coopération. Ce phénomène de coopération forcée est de plus un mécanisme déjà mis en avant dans la littérature (Depeyre et Dumez, 2010). Les relations entre les clients et / ou fournisseurs contraignent les entreprises à coopérer pour la mise en place de normes standardisées qui facilitent l'utilisation des produits ou du service. Toutefois, cela crée un nouveau marché à concurrence plus rude, où tout produit est réellement substituable à un autre car répondant aux mêmes normes. Cependant, on note bien ici toute la spécificité de l'écosystème des ONG, avec une composante publique importante, bien loin de ce qui est habituellement observé sur les marchés, sauf pour les marchés publics éventuellement.

Enfin, les coopérations intra-organisationnelles sont une réalité étudiée dans les entreprises. Il existe de nombreux exemples de cette coopération interne, définie comme la concurrence et la compétition simultanées d'une ou plusieurs entités d'une même firme. Les apports de ces interactions sont nombreux et sont notamment un dopant de l'innovation de

l'entreprise mère. Par exemple, le groupe Procter Gamble met régulièrement en compétition ses différentes marques pour pousser les filiales à innover davantage. Luo *et al.* (2006) ont même montré que dans un contexte de coopération entre les services ou les départements d'une même entreprise, il y avait un effet positif de ces interactions sur la performance. Ces bénéfices sont expliqués par les auteurs comme résultant à la fois d'une meilleure connaissance du marché acquise grâce à la coopération (tables rondes, etc), et de la facilitation du partage des "*best practices*" entre les différentes antennes lors des phases de compétition.

Si nous avons désormais mis en évidence que le monde des ONG peut bien être décrit par des relations de coopération, malgré des variations par rapport à la coopération au sein des entreprises, il reste à discuter des apports que cette théorie pourrait avoir pour le management stratégique des ONG. En effet, le management de la coopération constitue un pan entier de la littérature sur le sujet, et permet notamment de rendre plus efficaces ces relations avec des pratiques simples. Nous avons vu en préambule de cette étude que la compétition pour la visibilité était un équilibre de Nash qui « détruisait » une partie de la valeur des levées de fonds par un cercle vicieux de surenchère, pour capter toujours plus de donations. Ce constat a également été effectué dans la compétition dans le domaine privé, et la coopération y a déjà apporté des solutions. Ainsi, on pourrait imaginer implanter au sein de l'écosystème des ONG certaines des stratégies proposées afin d'augmenter l'efficacité des interactions entre les différentes organisations. On pourrait de même imaginer la mise en place d'« alliance managers » dans les ONG, qui seraient chargés de gérer l'innovation, métier mis en place dans la majorité des grandes firmes internationales amenées à entrer dans des relations de coopération. De plus, la théorie pourrait aider à poser un cadre à la coopération avec des objectifs précis spécifiés dans des contrats et gérés par des personnes clairement identifiées dans chacune des ONG participant à la coopération.

Ce travail représente un potentiel élargissement de la théorie de la coopération à des mondes différents des entreprises que l'on connaît déjà, et pourrait donc contribuer à mieux définir cette théorie. Quels sont finalement les apports de l'écosystème des ONG à la théorie de la coopération ? Tout d'abord, on trouve un changement profond dans les axiomes de la théorie, à savoir que les motivations des organisations à entrer dans des relations de coopération ne sont plus liées à un facteur économique. En effet, les ONG n'ont aucun but de profit, mais un objectif de sensibilisation et de changement des mentalités. Elles sont donc motivées par ce dernier facteur dans la réalisation des alliances. Ce changement a des effets importants sur la mesure de l'efficacité de la coopération dans l'écosystème des ONG. De fait, les marqueurs classiques de la réussite d'une entreprise (bénéfices, chiffre d'affaires, nombre de produits ou services vendus) ne peuvent pas s'appliquer dans ce milieu. Il faut alors repenser la réflexion autour des objectifs de la coopération pour les ONG, afin d'en déduire les indicateurs pertinents pour

la mesure de l'efficacité. Les résultats dans le monde économique de cette tâche font d'ailleurs toujours débat. D'après nos observations et nos réflexions sur ce milieu particulier, plusieurs pistes sont possibles, notamment un indicateur du nombre de personnes sensibilisées qui représente pour les ONG en quelque sorte une clientèle régulière du monde économique. Cependant, nous pourrions imaginer d'autres critères plus quantitatifs et plus facilement mesurables, comme le nombre de plaidoyers produits ou encore le nombre d'actions menées, pondérés par une importance financière et / ou d'échelle géographique.

Notre analyse comporte toutefois des limites. Tout d'abord, les ONG changent de positionnement dans le temps, et évoluent à la fois quant à leurs objectifs et leurs moyens d'action. Les classifications ne sont donc pas totalement stables. Par ailleurs, notre étude présente un biais géographique : nous nous sommes concentrés sur des ONG françaises. Enfin, la dimension géographique en elle-même mériterait d'être approfondie : les petites ONG sont souvent d'implantation locale. Les phénomènes de concurrence et de coopération sont dès lors marqués par cette dimension. Par exemple, Clean My Calanques (Marseille) et Mare Vivu (Corse) n'ont pas de rivalité, car elles n'ont tout simplement pas le même terrain d'intervention. Elles peuvent coopérer, mais ne sont pas véritablement en situation de coopération (sauf éventuellement sur des financements d'actions autour de la Méditerranée). Nous sommes conscients que la compréhension de l'écosystème des ONG dans toute sa complexité suppose une étude longitudinale approfondie qui dépasse le cadre de la recherche de type exploratoire que nous avons réalisée.

Conclusion

Jusqu'à présent, les relations entre ONG ont été analysées principalement sous l'angle de la concurrence (Rose-Ackerman, 1982). Pourtant, une étude empirique simple met rapidement en évidence des phénomènes massifs de coopération entre elles. Dès lors, la notion de coopération, pourtant née pour étudier les stratégies des entreprises, apparaît intéressante pour analyser les stratégies dans ce secteur (bien qu'aucun des acteurs interviewés n'ait utilisé le mot coopération). Pour évaluer la fécondité de cette notion pour l'analyse des ONG, nous avons choisi de nous centrer sur un domaine d'action, la lutte contre la pollution plastique dans les océans. Pour essayer de comprendre où se situent les zones de concurrence pure, les zones de coopération pure, et les zones de coopération, il nous a semblé qu'il fallait raisonner par groupes stratégiques.

Nous avons alors cartographié les relations existant entre les différentes ONG luttant contre la pollution plastique en fonction de différents groupes d'appartenance. Ces relations combinent bien concurrence et coopération, mais pas toujours simultanément. Les caractéristiques propres des ONG permettent l'apparition de partenariats forts entre les ONG de même taille mais de groupes différents, alors que des liens de ce type ne seraient pas envisageables dans le domaine

privé à cause des lois sur la concurrence. L'analyse suppose de remplacer la notion de produit par celles d'action et de *lobbying*.

Nous avons ainsi pu montrer les différentes zones de concurrence, de coopération, et de coopération. La concurrence pure se retrouve entre les ONG qui appartiennent au même groupe stratégique, et la coopération pure entre les ONG de tailles très différentes. Les cas de coopération sont majoritaires pour les interactions entre ONG de même taille, mais appartenant à des groupes stratégiques différents. On retrouve cette coopération au sein même des ONG, entre les différentes antennes. Enfin, des incitations externes peuvent inciter les ONG à établir des relations de coopération.

Sur le plan managérial, il pourrait alors être pertinent d'étendre la réflexion aux stratégies de management de la coopération pour optimiser au mieux ces relations pour les ONG. En effet, malgré les bénéfices évidents de la coopération vus tout au long de cet article, il reste encore des zones de destruction de valeur, notamment dans la course aux médias pour les levées de fonds. Celles-ci pourraient sans doute être limitées avec un management de la coopération plus efficace.

Notre étude a donc contribué à mieux comprendre l'écosystème des ONG en le cartographiant et en le théorisant, ce qui nous a permis de lui appliquer une théorie de la coopération étendue au cas particulier des ONG. Ce travail ouvre la voie à d'autres recherches pour poursuivre encore plus loin la réflexion et le parallèle entre ONG et entreprises. Ainsi pourrait-on appliquer aux ONG les théories du management de la coopération développées dans le secteur privé, comme la mise en place en interne de responsables d'alliances pour formaliser l'existence de coopération. Lors de nos entretiens, le mot coopération n'a pas été prononcé par les acteurs, qui évoquaient pourtant les dimensions de concurrence et de coopération dans la stratégie de l'ONG à laquelle ils appartenaient ou dans les stratégies d'autres ONG. On peut se demander si la diffusion de la notion de coopération dans l'écosystème est susceptible d'avoir un effet de type performatif (Abrahamson *et al.*, 2016) sur les stratégies futures, la publication de cet article pouvant d'ailleurs participer à cet effet. Cette question ouvre sur de nouvelles recherches à mener.

Bibliographie

- ABRAHAMSON E., BERKOWITZ H. & DUMEZ H. (2016), "A more relevant approach to relevance in management studies: An essay on performativity", *The Academy of Management Review*, 41(2), April, pp. 367-381.
- ALDASHEV G. & VERDIER T. (2010), "Goodwill bazaar: NGO competition and giving to development", *Journal of Development Economics*, 91(1), pp. 48-63.
- ANDREASEN A. (2001), *Ethics in Social Marketing*, Washington DC, Georgetown University Press.
- ARAYA CASTILLO L. (2014), "Propuesta de metodología en la determinación de los grupos estratégicos", *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 1(76), pp. 66-77.
- AZEMA C. (2021), « Coopération et groupes stratégiques », Paris, École polytechnique.

- BAGLIERI D., CARFÌ D. & DAGNINO G. B. (2016), "Asymmetric R&D alliances in the biopharmaceutical industry. A multi-stage cooperative approach", *International Studies of Management & Organization*, 46(2-3), pp. 179-201.
- BENGTSSON M. & SÖREN K. (1999), "Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14(3), pp. 178-194.
- BILGER C. (2004), « La publicité fait danser le sucre », *Industries alimentaires et agricoles*, 145(121), pp. 38-39.
- BRANDENBURGER A. & NALEBUFF B. (1996), *Co-Opétition*, New York, Crown Business.
- COUPRIE S. (2012), "NGO strategic management: A quest for legitimacy?", *Mondes en développement*, 159(3), pp. 59-72.
- CRICK J., CRICK D. & SHIV C. (2020), "The dark-side of coopétition: It's not what you say, but the way that you do it", *Journal of Strategic Marketing*, 30(1), pp. 22-44.
- DAGNINO G., LE ROY F. & YAMI S. (2007), "The dynamics of coopétition strategies", *Revue française de gestion*, n°176, pp. 87-98.
- DEPEYRE C. & DUMEZ H. (2010), « The role of architectural players in coopétition : The case of the US defense industry », in YAMI S., CASTALDO S., DAGNINO GIOVANNI B. & LE ROY F. (éd.), *Coopétition. Winning Strategies for the 21st Century*, Cheltenham, Edward Elgar, pp. 124-140.
- ESTY D. (1998), "Non-governmental organizations at the World Trade Organization: Cooperation, competition, or exclusion", *Journal of International Economic Law*, 1(50), pp. 123-147
- FATHALIKHANI S., HAFEZALKOTOB A. & ROYA S. (2018), "Cooperation and coopétition among humanitarian organizations: A game theory approach", *Kybernetes*, 47(8), pp. 1642-1663.
- FERNANDEZ A.-S., CHIAMBARETTO P., LE ROY F. & WOJCIECH C. (2018), *The Routledge Companion to Coopétition Strategies*, London, Routledge.
- GAUDEFROY DE MOMBYNES T. & MERMET L. (2003) "La stratégie d'une ONG internationale d'environnement, articuler biologie et management, action publique et concurrence", *Gérer et Comprendre*, n°73, septembre, pp.14-24.
- HAMEL G. (2011), "Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances", *Organizational Collaboration*, 3(48), pp. 183-197.
- KOCH D. (2011), "NGOs cooperation and competition: An experimental gaming approach", *Simulation & Gaming*, 42(6), pp. 690-710.
- KURUPPU S & SUMIT L. (2019), "Disruption and transformation: The organisational evolution of an NGO", *The British Accounting Review, Innovative Governance and Sustainable Pathways in a Disruptive Environment*, 51(6), 100828.
- LUO X., SLOTEGRAAF R. & PAN X. (2006), "Cross-functional 'coopétition': The simultaneous role of cooperation and competition within firms", *Journal of Marketing American Marketing Association*, 70(2), pp. 67-80.
- MILES M. & HUBERMAN M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, Louvain-la-Neuve, De Boeck.
- PATTON M. (2002), *Qualitative Research & Evaluation Methods*, Thousand Oaks, SAGE Publications.
- PELLEGRIN E. (2006), "Stratégies de coopétition : modalités et implications : Le cas du secteur des ERP et des services", Montpellier 1, 1^{er} janvier.
- PELLEGRIN-BOUCHER E. (2010), *La coopétition : enjeux et stratégies*, Cachan, Hermès science publications-Lavoisier.
- PIORE M. (2006), "Qualitative research: Does it fit in economics?", *European Management Review*, 3(1), pp. 17-23.
- ROSE-ACKERMAN S. (1982), "Charitable giving and 'excessive' fundraising", *The Quarterly Journal of Economics*, 97(2), pp. 193-222.
- NUNNENKAMP P. & HANNES Ö. (2012), "Funding, competition and the efficiency of NGOs: An empirical analysis of noncharitable expenditure of US NGOs engaged in foreign aid", *Kyklos*, 65(1), pp. 81-110.
- OKURA M. & CARFÌ D. (2018), "Coopétition and game theory", in FERNANDEZ A.-S., CHIAMBARETTO P., LE ROY F. & WOJCIECH C. (éd.), *The Routledge Companion to Coopétition Strategies*, pp. 139-146.
- ÖSTERBLOM H. & ÖRJAN B. (2012), "Global cooperation among diverse organizations to reduce illegal fishing in the southern ocean", *Conservation Biology*, 26(4), pp. 638-648.
- RUTH J. & SIMONIN B. (2003), "'Brought to you by Brand A and Brand B' - Investigating multiple sponsors' influence on consumers' attitudes toward sponsored events", *Journal of Advertising*, 32(3), pp. 19-30.
- SOURICE B. (2014), *Plaidoyer pour un contre-lobbying citoyen*, Paris, Éd. Charles Léopold Mayer.
- VOYNET D. (2003), *Voix off*, Paris, Stock.

Sites web :

- Surfrider Foundation Europe (2021), <https://surfrider.eu>. (visited on 11/16/2021).
- The Pew Charitable Trusts (2021), <https://www.pewtrusts.org/fr/> (visited on 12/06/2021).
- WWF France (2021), <https://www.wwf.fr/> (visited on 11/20/2021).
- Zero Waste France (2021), <https://www.zerowastefrance.org> (visited on 11/16/2021).
- BreakFreeFromPlastic (2021), <https://www.breakfreefromplastic.org/about/> (visited on 11/30/2021).
- Greenpeace France (2021), <https://www.greenpeace.fr/> (visited on 11/20/2021).

Interviews :

- Interview Blutopia, cofondatrice de l'organisation (n.d.).
- Interview Ellen MacArthur, responsable partenariats (n.d.).
- Interview Fondation Tara Océan, porte-parole des missions plastiques (**Nov. 8, 2021**).
- Interview Greenpeace, équipe relation adhérents (n.d.).
- Interview Mare Vivu, fondateur (n.d.).
- Interview Surfrider, responsable de l'antenne de Paris (**Oct. 19, 2021**).
- Interview Surfrider, responsable du plaidoyer campagnes aquatiques (**Nov. 16, 2021**).
- Interview WWF, head of oceans program (**Nov. 17, 2021**).
- Interview ZeroWaste Paris, coresponsable de l'antenne (n.d.).