

## TABLE RONDE N°1

### LE RÉPERTOIRE D'ACTION COLLECTIVE COMME RÉPERTOIRE D'OFFRE D'ENGAGEMENT : UN ÉCLAIRAGE SUR LES CONTRAINTES LIÉES AUX PROCESSUS DE MOBILISATION CONTEMPORAINS

Nadège FREOUR, Triangle (IEP de Lyon)

La notion de répertoire d'action, désignée par Charles Tilly comme « un modèle où l'expérience accumulée d'acteurs s'entrecroise avec les stratégies d'autorités, en rendant un ensemble de moyens d'action limités plus pratique, plus attractif, et plus fréquent que beaucoup d'autres moyens qui pourraient, en principe, servir les mêmes intérêts » [Tilly, 1984, p.99], représente un apport crucial pour les théories de l'action collective en ce qu'elle permet d'inscrire historiquement et socialement les modes d'action protestataires. Ces derniers peuvent dès lors être envisagés comme de véritables choix stratégiques<sup>1</sup> de la part des acteurs des mouvements sociaux, qui procèdent d'une sélection dans un « réservoir » d'actions disponibles dans une société et une époque données, en fonction de l'identité des acteurs en lutte, des cibles visées et de l'attitude adoptée par les autorités. Ainsi, le répertoire d'Ancien Régime, patronné et local, aurait peu à peu laissé place en France à un répertoire autonome et national, dominant depuis la seconde moitié du 19<sup>ème</sup> siècle [Tilly, 1986]. Le concept, ayant connu un large succès dans le champ d'analyse des mouvements sociaux, a été depuis discuté par nombre d'auteurs<sup>2</sup> et infléchi par Tilly lui-même<sup>3</sup>, dans le sens d'une prise en compte accrue des innovations protestataires qui n'apparaissaient que très peu dans les lentes évolutions historiques mises au jour. Les distinctions entre « événements », « performances » et répertoires », dont l'auteur pense qu'elles « se sont un peu perdues au cours de la diffusion de ces notions » [Vacarme, 2005, p.21], sont réaffirmées pour rompre définitivement avec l'historicisme dont le concept a pu être taxé.

Si la notion de performance permet de saisir les inventions tactiques permanentes des acteurs en lutte, il nous semble qu'une modalité de formation des répertoires d'organisation<sup>4</sup> est toujours peu prise en compte : la mise en œuvre de modes d'action dans un objectif de mobilisation.

---

<sup>1</sup> Ce qui permet de rattacher clairement Tilly aux théoriciens de la mobilisation des ressources : voir Fillieule et Péchu [1993, p.102]

<sup>2</sup> Voir par exemple les limites pointées par Michel Offerlé, notamment en termes d'objectivisme et de réductionnisme [Offerlé, 1998, p.104-105] et l'extension proposée autour de trois registres : usage du nombre, appel à l'expertise, scandalisation

<sup>3</sup> Voir notamment McAdam, Tarrow, Tilly [2001] (ou Mathieu [2004] pour une présentation des principaux apports de cet ouvrage), et plus récemment Vacarme [2005]

<sup>4</sup> Nous procédons ici, comme de nombreux auteurs, à un détournement simplificateur du terme forgé par Charles Tilly, en désignant comme « répertoire » l'ensemble des moyens d'action mis en œuvre par un collectif (alors qu'il ne s'agit que d'une sélection dans le répertoire historiquement disponible, comme Tilly le rappelle : « Je n'ai jamais parlé, autant que je le sache, du choix d'un répertoire dans son ensemble mais plutôt du choix d'une performance à l'intérieur d'un répertoire » [Vacarme, 2005, p.22]). Nous considérons cependant que cet usage fait désormais sens dans les théories de l'action collective, et nous nous permettons de nommer « répertoire d'action de Greenpeace » l'ensemble des performances retenues par Greenpeace au sein du répertoire actuellement disponible.

Le modèle de Tilly nous invite en effet à comprendre les répertoires d'action au regard de divers facteurs : les structures socio-économiques dans lesquelles ils s'inscrivent, les caractéristiques du groupe mobilisé, la nature des revendications et de l'adversaire (ou tout au moins de l'interlocuteur) identifié, et le degré de tolérance ou de répression des agents de l'Etat à l'égard des différentes formes d'action collective. Mais si ces axes explicatifs recouvrent très largement l'ensemble des aspects du recours stratégique à un mode d'action par des mouvements sociaux émergents ou sporadiques, il nous semble que le processus de pérennisation et d'institutionnalisation de certains mouvements complexifie la question du choix du répertoire, comme c'est le cas notamment pour Greenpeace France<sup>5</sup>.

On rappellera ainsi qu'au-delà du travail d'interpellation de l'adversaire et des autorités pour la satisfaction des revendications, une nouvelle contrainte s'impose aux collectifs en voie d'institutionnalisation : mobiliser des soutiens permanents de plus en plus nombreux et éviter la défection. Or, le renouvellement des modalités de l'engagement, tel que nous l'avons observé sur notre terrain d'enquête et tel qu'il est diagnostiqué plus généralement par la sociologie des mobilisations, nous amène à postuler des liens étroits entre le choix d'une organisation comme cadre de l'engagement et le répertoire d'action proposé par cette dernière. C'est pourquoi, à partir de l'étude des stratégies de mobilisation développées par Greenpeace France depuis la fin des années quatre-vingt dix, qui reposent notamment sur une diversification des modes d'action mis en oeuvre, nous proposerons la notion de « répertoire d'offre d'engagement », susceptible d'apporter un éclairage sur cette dimension peu travaillée des répertoires d'action collective.

## I- UNE DIMENSION INCONTOURNABLE DE L'ACTION COLLECTIVE : LE TRAVAIL DE MOBILISATION

L'activité la plus visible (et revendiquée) d'une organisation de mouvement social est souvent celle qui vise directement à la satisfaction des revendications (interpellation de l'adversaire et/ou des autorités), nécessitant la mise en place de modes d'action sélectionnés dans le répertoire disponible. Cependant, dans la plupart des cas, les acteurs mobilisés ne peuvent s'en contenter. Comme le rappelle Michel Offerlé au sujet des groupes d'intérêt [1998, p.107], « le recours à l'action collective produit d'autres conséquences que celles proclamées » : « c'est mobiliser les acteurs pertinents de l'espace bureaucratique, c'est mobiliser les décideurs du champ politique, c'est mobiliser les constructeurs des opinions publiques sectorielles (experts) ou de l'opinion publique générale (plus ou moins durcie) – intellectuels, éditorialistes, professionnels scripturaux, journalistes », mais c'est aussi « mobiliser les adhérents du groupe et, par-delà, tous les alliés recrutables dans la rue ou par sondage. » Cette nécessité devient même un enjeu crucial lorsque les collectifs ont l'objectif de se pérenniser et de s'institutionnaliser. Ils relèvent dès lors d'un singulier paradoxe : tandis que leurs troupes se professionnalisent et que leur répertoire d'action se spécialise, laissant penser que leurs ressources pourraient relever du degré élevé de compétences d'un petit nombre de participants plus que d'une mobilisation de masse, ils se trouvent en réalité

---

<sup>5</sup> Cette organisation fait l'objet d'une enquête de terrain dans le cadre de notre travail de thèse entamé en septembre 2001 (« Greenpeace France : permanences et renouvellement des formes d'engagement et d'organisation », sous la direction de Paul Bacot). Nous mobilisons ici les entretiens réalisés auprès des militants locaux (activistes ou non) des groupes de Lyon, Nantes, Bordeaux et Grenoble, ainsi que de permanents du siège parisien, deux séries de questionnaires complémentaires envoyés aux militants, et les résultats de diverses observations directes (réunions de groupes locaux, interventions de permanents) que nous référencerons plus précisément tout au long de ce texte.

contraints de recruter toujours plus de soutiens dans la population. Le cas de Greenpeace et de son bureau français illustre bien les dynamiques qui sous-tendent ce paradoxe.

### *1. Aux origines : la médiatisation de l'activisme comme alternative à la mobilisation de masse*

Un rapide retour sur la fondation de l'association écologiste internationale est nécessaire pour saisir les principes qui ont présidé à sa création et qui, aujourd'hui encore, structurent le fonctionnement de l'organisation. Greenpeace est née en 1971 à Vancouver, à l'initiative de jeunes déserteurs de la guerre du Vietnam désireux de s'opposer à la réalisation d'un essai nucléaire sur l'île d'Amchitka, dans le Golfe de l'Alaska. Les trois membres fondateurs, baptisant dans un premier temps leur collectif « Don't Make A Wave », récoltent des fonds et s'embarquent sur un petit bateau dans le but d'aller gêner les militaires américains en sillonnant les alentours de l'île. L'action en elle-même est un échec (après de nombreux reports de l'explosion par les autorités américaines, le bateau a dû rebrousser chemin), mais le collectif, rebaptisé « Greenpeace », fait la une des journaux au Canada et aux Etats-Unis (déjà, les pionniers de l'association avaient pris soin d'embarquer avec eux une équipe de journalistes travaillant pour des médias diversifiés). A partir de là, Greenpeace se fait connaître tout au long des années soixante-dix, principalement pour ses combats contre le nucléaire et pour la défense d'espèces menacées (phoques, baleines) : les dons affluent et des initiatives se réclamant de la « paix verte » fleurissent partout dans le monde, conduisant à la création de Greenpeace International en 1979, basé à Vancouver (puis à Amsterdam depuis 1989) et chargé de coordonner l'action des différents bureaux nationaux

L'association s'est donc historiquement constituée sur la réussite d'un petit groupe, bien organisé et bien médiatisé, qui parvient par le biais d'une action spectaculaire à alerter l'opinion publique, en tant que masse *potentiellement* mobilisable, comme électorat ou comme consommateurs notamment. Il s'agit là d'un mythe fondateur pour Greenpeace, « l'élément structurant d'un mode opératoire »<sup>6</sup>.

Aujourd'hui encore, Greenpeace fait le plus souvent reposer son action sur le « petit nombre » (petit nombre de décideurs, d'activistes). Il s'agit d'abord d'un gage d'efficacité, comme Mancur Olson [1978] en a fait la démonstration, car il garantit à la fois une plus grande motivation des participants, et une moindre difficulté à mettre en place la cohésion du groupe. De plus, cette préférence donnée au groupe restreint et efficace correspond très largement aux représentations que la plupart des membres de Greenpeace se font de l'action collective et du politique : une partie des militants et des permanents interrogés déclare ne plus croire en l'efficacité de protestations massives, telles que la manifestation<sup>7</sup>, trop banalisées selon eux pour toucher encore l'opinion publique ou les décideurs. Ainsi, si on retrouve ponctuellement les banderoles de Greenpeace dans diverses manifestations écologistes ou pacifistes, elle en est rarement à l'origine et s'attache généralement plus volontiers à médiatiser une action directe symbolique qu'à « faire nombre ».

### *2. Spécialisation du répertoire d'action et professionnalisation*

---

<sup>6</sup> Selon Bruno Rebelle, Directeur de Greenpeace France entre 1997 et 2003, cité par A. de Ravignan [2003, p.87]

<sup>7</sup> Hormis des rassemblements très fortement mobilisateurs tels que les manifestations contre la guerre en Irak début 2003, souvent citées en exemple par les militants rencontrés

De la même manière que le nombre restreint de participants est resté au cœur de la culture d'organisation, Greenpeace a conservé un répertoire d'action centré sur le procédé qui a garanti son succès : l'action directe non-violente et médiatisée.

Cependant, à partir de la fin des années 1980, un deuxième axe vient compléter ce répertoire, au terme de vifs débats internes entre générations militantes<sup>8</sup>. Greenpeace l'aventurière est progressivement réorientée vers un travail de négociation avec les entreprises et les pouvoirs publics, jusqu'à la démission en 1991 de David Mc Taggart, représentant de la génération des pionniers. Ce dernier laisse place au pôle managerial incarné par Thilo Bode, influent directeur du bureau allemand, qui déclare : « Nous sommes un groupe de pression politique, pas une association de randonneurs »<sup>9</sup>, et devient directeur de Greenpeace International en 1995. A partir de là, l'activité de l'organisation écologiste s'articule principalement autour d'un lobbying d'experts, relayé par l'action directe seulement lorsque la négociation se révèle infructueuse. La plupart des revendications et propositions alternatives sont désormais basées sur des études scientifiques issues de cabinets indépendants ou de l'unité scientifique interne à l'organisation<sup>10</sup>.

On se trouve donc face à un répertoire d'action spécialisé, qui nécessite la mise en œuvre de compétences rares : expertise scientifique, lobbying, production d'images<sup>11</sup>, relations avec la presse sont les activités principales de Greenpeace, et excluent d'emblée toute possibilité de se cantonner à un amateurisme associatif bénévole.

A cet égard, les trajectoires des dirigeants recrutés depuis les années 1990 illustrent bien l'importance accordée aux compétences manageriales au sein de l'organisation (la plupart d'entre eux ont auparavant de solides parcours de dirigeants dans le secteur privé ou dans le domaine associatif). De la même manière, l'étude des curriculum vitæ des salariés de Greenpeace France (chargés de campagnes, chargés de communication...) donne une idée précise des compétences qui sont exigées à l'entrée de l'organisation.

La branche proprement militante, enfin, n'échappe pas à cette spécialisation : les activistes chargés de mener les opérations spectaculaires de Greenpeace reçoivent une formation (le *basic training*), destinée à maîtriser les principaux réflexes et techniques de l'action directe non-violente. Si ce type de participation reste bénévole, il semble que la disponibilité totale et l'intensité de l'engagement d'une partie de ces activistes puissent s'apparenter à une certaine forme de « professionnalisation ».

Cette première observation de l'organisation écologiste semble donc la désigner comme un mouvement potentiellement « sans troupe »<sup>12</sup>, tel qu'on peut l'envisager à partir d'une approche entrepreneuriale fondée sur les propositions de McCarthy et Zald [1977]: l'association est entièrement gérée par un petit noyau de professionnels, fortement pourvus en

---

<sup>8</sup> Quelques militants parmi les plus anciens ou les plus renseignés sur l'association témoignent (même s'ils ne l'ont pas vécue eux-mêmes) de cette période de guerre interne entre les pionniers, défenseurs d'une organisation subversive, et les nouveaux arrivants, soucieux d'efficacité écologiste immédiate. Jordan et Maloney confirment l'existence de ce conflit entre générations militantes au sujet de la « bureaucratisation » de Greenpeace [Jordan et Maloney, 1997]

<sup>9</sup> Dans une interview donnée à l'hebdomadaire allemand *Der Spiegel* (1991), cité par P. Auger et J.-L. Ferrante [2004, p.115]

<sup>10</sup> L'équipe « Politique et Scientifique » de Greenpeace se compose d'une unité scientifique basée en grande partie à l'université d'Exeter, ainsi que de deux équipes d'experts présents à Amsterdam et Bruxelles. Pour une illustration du discours d'expert développé par Greenpeace, voir notamment *Greenpeace Magazine*, hiver 2002 (« Dossier : Lobby en coulisses... Résultats au grand jour ! »)

<sup>11</sup> Greenpeace envoie sur chacune de ses actions sa propre équipe de cameramen professionnels qui fournissent aux journalistes des images « clé en main ».

<sup>12</sup> Fillieule et Péchu [1993, p.85]

ressources importées de l'extérieur et rares dans le secteur de mouvement social (*Social Movement Sector*).

Cependant, deux types de biens indispensables et particulièrement disputés sur le marché des entreprises de mouvement social contraignent l'organisation à rechercher une mobilisation plus massive autour de ses combats : la ressource financière et l'image de marque.

### 3. Financer et légitimer l'action collective : du « mouvement sans troupe » au protest business

On ne doit pas se méprendre sur la nature de l'organisation étudiée : ni groupuscule d'activistes professionnels, ni strict lobby d'experts, elle se doit de rester une entreprise militante et d'entretenir son vivier de près de trois millions d'adhérents dans le monde. Deux raisons principales peuvent être mentionnées :

Il s'agit d'abord, on l'aura compris, du facteur financier. Greenpeace se trouve en la matière face à une double contrainte : d'une part, l'association revendique depuis sa création un souci constant d'indépendance financière, qui lui permet de préserver une image d'intransigeance à l'égard de ses adversaires et d'éviter toute accusation de compromission. Les dirigeants et les militants de Greenpeace se plaisent donc à rappeler que leur organisation ne reçoit ni subvention publique<sup>13</sup>, ni contribution financière d'entreprise. Seuls quelques dons de fondations privées sont acceptés, qui représentent moins d'1% d'un budget global annuel d'environ 160 millions d'euros. Mais parallèlement, l'institutionnalisation de l'association écologiste, sa professionnalisation et son répertoire d'action (expertise, présence médiatique, actions illégales dans un contexte de judiciarisation des conflits) représentent un coût considérable<sup>14</sup>.

Greenpeace se doit donc de mobiliser un grand nombre de soutiens financiers dans la population des pays (du Nord principalement) où elle est implantée. L'enjeu crucial que représente la collecte de fonds pour une telle organisation a ainsi conduit à la mise en place, dans un certain nombre de pays, et notamment en France, d'un programme rationalisé de recrutement des adhérents (le programme « Direct Dialogue ») afin de renouveler un vivier de donateurs volatiles<sup>15</sup>. La part du budget de Greenpeace France consacrée à la collecte de fonds illustre bien l'aspect primordial de cette dimension de l'activité protestataire : en 2004, elle a absorbé 23% des dépenses, dont 11% pour la collecte de fonds classique et 12% pour le programme Direct Dialogue<sup>16</sup>.

De plus, dans le contexte de concurrence croissante au sein du secteur de mouvement social, les organisations cherchent à imposer leur légitimité au travers d'une revendication de représentativité, notamment autorisée par le nombre de leurs membres.

---

<sup>13</sup> Contrairement au WWF, Greenpeace se cantonne à un rôle d'influence sur les responsables nationaux et les collectivités locales, et ne gère pas de fonds publics pour des programmes de protection de l'environnement.

<sup>14</sup> Greenpeace, entre autres dépenses, rémunère environ mille quatre cents salariés dans le monde, assure les frais de fonctionnement de vingt-six bureaux nationaux, entretient sa « flotte Arc-en-ciel », etc.

<sup>15</sup> Le programme Direct Dialogue consiste à embaucher et à former régulièrement des équipes de jeunes recruteurs temporaires, qui sont chargées de prospecter de nouveaux adhérents dans les principaux espaces publics des grands centres urbains. Pour un travail très précis sur les enjeux et modalités de la collecte de fonds, voir Lefèvre [2003]

<sup>16</sup> Source : Greenpeace France, rapport annuel 2004. A titre comparatif, 43% des dépenses ont été consacrées aux campagnes, 10% à l'administration et 10% à la contribution reversée à Greenpeace International.

L'enjeu est d'importance dans le cas de Greenpeace : les cibles particulièrement puissantes auxquelles elle s'attaque sur des questions sensibles lancent régulièrement des campagnes de dénigrement afin de jeter le discrédit sur son combat et sa légitimité<sup>17</sup>. Se présenter comme porte-parole de trois millions de membres permet donc à ses responsables de se prémunir contre une partie des critiques qui leur sont adressées. Il s'agit essentiellement de rompre avec l'image d'un groupuscule d'aventuriers qui ne représenteraient qu'eux-mêmes : Greenpeace ne se mobilisant que très peu de manière massive, le risque d'apparaître comme « quelques chevelus en colère s'enchaînant sur le port de Cherbourg »<sup>18</sup> est toujours présent. La revendication de soutiens nombreux sur le territoire national présente en outre un avantage spécifique dans le cas français : Greenpeace a longtemps été considérée comme une organisation anti-française, et son bureau parisien comme un Cheval de Troie des intérêts anglo-saxons (voire soviétiques, avant la chute des régimes communistes). Charles Pellegrini [1995] a notamment pu mettre en cause l'origine étrangère des responsables successifs de Greenpeace France, ainsi que l'envoi de militants néerlandais, anglais ou allemands lors des opérations d'envergure sur le sol français, à une époque où le bureau parisien souffrait d'un grave déficit d'adhésion. Aujourd'hui, les 86 000 adhérents français permettent de présenter Greenpeace France « non plus comme le bureau d'une organisation étrangère, mais bien comme une organisation française imbriquée dans une structure internationale »<sup>19</sup>.

Loin d'être un « mouvement sans troupe », Greenpeace apparaît donc bien comme une véritable entreprise de mobilisation. Il semble alors plus pertinent de se référer à la grille d'analyse du *protest business*, proposée par Jordan et Maloney [1997] pour désigner des organisations telles que Greenpeace, Amnesty International ou Friends of the Earth. L'analogie avec le modèle de l'entreprise économique est évidente : l'efficacité de l'organisation repose sur une concentration du pouvoir de décision et d'action entre les mains d'un petit groupe de spécialistes. Les adhérents, comme les actionnaires d'une entreprise, financent les actions d'une équipe de gestionnaires professionnels, sans interférer dans le fonctionnement quotidien de l'organisation, dans le but d'en récupérer des bénéfices réguliers (en termes environnementaux dans le cas de Greenpeace). Cette stricte répartition des rôles est très clairement revendiquée par les dirigeants, au nom d'une culture associative spécifique : « Greenpeace est d'origine anglo-saxonne, de culture anglo-saxonne... Faire un don ne vous donne pas le droit de participer aux décisions de l'association. Faire un don c'est : on a confiance dans une association, on la soutient. C'est la même chose chez Oxfam par exemple. C'est très différent de la culture associative française, où les gens veulent se mêler de tout à partir du moment où ils appartiennent à une assoc. »<sup>20</sup>. Mais la faible implication des adhérents va même au-delà de la figure de l'actionnaire, notamment en ce qui concerne la sélection des dirigeants : dans le cas français, le directeur exécutif est désigné par un conseil d'administration, lui-même issu d'une assemblée statutaire composée de quinze membres élus par les adhérents, mais aussi de quinze membres nommés par l'assemblée sortante<sup>21</sup>. Le pouvoir des adhérents réside donc principalement dans la possibilité de la défection, ce que les responsables de l'association ont également intégré à leurs pratiques et à

---

<sup>17</sup> Pour une illustration des luttes médiatiques entre Greenpeace et le lobby civil et nucléaire français, voir Derville [1997]

<sup>18</sup> L'expression est de Charles Pellegrini, ancien membre de la cellule anti-terroriste de l'Elysée, qui s'est fendu d'un violent pamphlet après la campagne de 1995 contre la reprise des essais nucléaires français [1995, p.50]

<sup>19</sup> Bruno Rebelle, « Greenpeace : stratégie, marge de manœuvre et influence d'une ONG », conférence organisée par le CERI, Paris, 29 avril 2003

<sup>20</sup> Entretien avec Bruno Rebelle, 4 février 2003

<sup>21</sup> L'association justifie ce système « verrouillé » par la crainte d'une annexion de Greenpeace par infiltration (de la part d'un parti politique notamment), que permettrait un système plus démocratique.

leurs représentations de l'organisation: « On doit leur rendre des comptes, et c'est en ça qu'on est responsables devant eux. Ils donnent de l'argent, nous on doit être performants. »<sup>22</sup>

Il s'agit donc bien pour les responsables de Greenpeace France d'attirer et de pérenniser les soutiens, par la production de résultats performants mais aussi par la mise en place d'une série d'incitations à l'engagement, à destination des adhérents potentiels. Or, il semble que les modalités de cet engagement individuel soient aujourd'hui liées, en partie, aux modes d'action proposés par les organisations.

## II- RENOUVEAU DES MODALITÉS D'ENGAGEMENT ET RÉPERTOIRES D'ACTION

Une organisation telle que Greenpeace peut prétendre à un bassin de recrutement particulièrement vaste. La cause écologiste, lorsqu'elle ne relève pas d'un phénomène NIMBY<sup>23</sup>, a vocation à susciter une solidarité humaine mondiale autour de ce bien commun qu'est l'environnement<sup>24</sup>.

Cependant, on le sait, les modalités de l'engagement effectif sont plus complexes : au-delà des obstacles classiques à toute mobilisation (désintérêt pour la cause, croyances anticipant l'inefficacité de l'action collective, stratégie du *free-rider*...), il s'agit aussi de capter les acteurs disponibles pour l'action, qui risqueraient de s'orienter vers les organisations concurrentes. On verra en effet que l'engagement procède parfois d'une véritable sélection dans le foisonnant secteur de mouvement social, et que les modalités de ce choix relèvent de critères dont les répertoires d'action sont une dimension non négligeable.

### *1. L'engagement individuel comme procédé sélectif dans le secteur concurrentiel de mouvement social*

Greenpeace se positionne en premier lieu dans une SMI<sup>25</sup> qui a connu un développement fulgurant depuis les années soixante-dix : la nébuleuse écologiste et environnementaliste. Revendication proprement post-matérialiste [Inglehart, 1990], la défense de l'environnement a suscité en France et dans le monde l'émergence de centaines de collectifs très hétérogènes : depuis les associations de protection du milieu naturel de proximité, jusqu'aux organisations transnationales (WWF, Friends of the Earth), en passant par les ligues de protection animale, les collectifs d'amélioration des modes de vie urbains ou les partis politiques, les structures organisationnelles de prise en charge d'un engagement écologiste abondent.

Une partie des militants rencontrés mentionnent d'ailleurs spontanément la grande diversité de cette sphère qu'ils connaissent bien. Il s'agit du pôle « pragmatique »<sup>26</sup> de l'association, à

---

<sup>22</sup> Entretien avec Bruno Rebelle, 4 février 2003

<sup>23</sup> *Not In My Backyard* (Pas dans mon jardin !). Cet acronyme anglais désigne la réaction des riverains qui s'opposent à la modification de leur proche environnement.

<sup>24</sup> Contrairement aux nouveaux mouvements contestataires qui identifient une population-victime minoritaire autour de laquelle se mobilisent « militants professionnels » et « personnes-ressources » [Sommier, 2003, p.132] Pour une description plus précise des représentations de la solidarité écologiste chez les militants de Greenpeace France, voir Fréour [2004a]

<sup>25</sup> *Social Movement Industry* (ensemble d'organisations partageant une cause commune, qui forme une branche spécifique du SMS). On s'appuie toujours ici sur l'approche entrepreneuriale de McCarthy et Zald [1977]

<sup>26</sup> Par opposition à un pôle « politique » que nous évoquerons plus loin. Cette classification n'a pas pour objectif d'établir des catégories hermétiques de militants purement pragmatiques ou purement idéalistes, mais seulement de donner une idée des caractéristiques tendanciennes de l'engagement au sein de Greenpeace France. Il semble

savoir les membres les plus proches d'un profil spécifiquement écologiste, uniquement désireux de s'engager pour des résultats concrets en matière d'environnement. Les carrières militantes de ces derniers sont parfois marquées par des passages au sein d'autres organisations écologistes ou par une multi-appartenance (avec la Ligue de Protection des Oiseaux, la FRAPNA<sup>27</sup>, ou des associations urbaines de promotion des modes de transport doux par exemple). Mais pour la plupart d'entre eux, face à la diversité des structures d'action collective, un choix s'est imposé au moment de s'engager et les a conduit à adhérer (puis à militer) au sein de Greenpeace.

On peut déjà mentionner ici un résultat important du travail de reconstruction des motifs qui a été mené avec eux<sup>28</sup> : le facteur de différenciation qui semble avoir été presque systématiquement décisif est le répertoire d'action de Greenpeace. Cet argument se retrouve dans la très grande majorité des discours de justification :

« J'ai choisi Greenpeace parce que je pense qu'ils ont la meilleure méthode possible. On les voit. Et comme on disait hier, je pense que c'est la seule manière efficace de traiter le problème »<sup>29</sup>.

« Ben, [j'ai adhéré] à Greenpeace parce qu'ils ont un impact médiatique assez balèze, et puis ça ronronne pas... Ils sont actifs. Un truc trop local qui ronronne, ça m'emmerde... »<sup>30</sup>.

Nous découvrons donc auprès de ces militants écologistes pragmatiques une première vertu mobilisatrice des modes d'action développés par Greenpeace. L'action directe<sup>31</sup> et le lobbying d'experts sont deux éléments fondamentaux de la vitrine publique de l'association ; ils véhiculent une image d'efficacité qui se révèle décisive lorsqu'il s'agit d'apporter son soutien à une organisation écologiste. Bien que, dans la plupart des cas, ce répertoire ne soit pas mis en œuvre par les adhérents ou militants eux-même, le sentiment d'appartenir à un collectif pour lequel « les actes valent souvent mieux que les paroles »<sup>32</sup> entre en congruence avec leurs attentes de résultats immédiats.

Au-delà de cette stricte concurrence au sein de la nébuleuse écologiste, Greenpeace se trouve aujourd'hui confrontée à l'émergence plus récente du mouvement altermondialiste, qui fonde un deuxième espace dans lequel certains de ses membres potentiels peuvent également trouver une diversité de structures d'engagement. C'est ici l'autre pôle repéré parmi les militants de Greenpeace qui est concerné : un pôle plus politisé, qui se déclare de gauche et insère l'écologisme dans un combat global contre la mondialisation libérale et ses dégâts sociaux et environnementaux. Il s'agit bien évidemment de militants récents, qui nous ont déclaré avoir désiré, dans un premier temps, s'engager dans ce mouvement altermondialiste pour, seulement dans un deuxième temps, choisir une des organisations qui le composent. Là

---

que cette polarisation soit à l'œuvre dans l'ensemble du mouvement écologiste, comme le montre Sylvie Ollitrault [2004] en distinguant un pôle « politique » et un pôle « environnementaliste ».

<sup>27</sup> Fédération Rhône-Alpes de Protection de la Nature

<sup>28</sup> Même s'il ne s'agit que d'une analyse rétrodictive en situation d'entretien, dont nous savons combien elle a tendance à gommer la variabilité des motifs et leur retraduction aux différentes étapes de la carrière (voir notamment les remarques et propositions d'Olivier Fillieule [2001] sur ce point). Nos constats ont cependant pu être vérifiés à partir de l'analyse d'engagements très récents, et nous nous permettons en outre de postuler que la justification du choix d'une association (objet qui nous intéresse ici) porte moins d'enjeux -identitaires notamment- que la mise en discours de l'engagement lui-même (même si elle n'en est bien sûr pas exempte).

<sup>29</sup> Entretien B1, militante locale depuis 3 ans, activiste, août 2003

<sup>30</sup> Entretien L6, militant local depuis 1 an, non-activiste, mai 2001

<sup>31</sup> Nous reprenons ici le langage militant pour désigner les opérations spectaculaires menées au contact direct de l'adversaire, bien que l'emploi de ces termes soit à interroger : les interventions de Greenpeace restent, la plupart du temps, symboliques.

<sup>32</sup> Principe proclamé sur le site internet de Greenpeace France : <http://www.greenpeace.org/france/about>

encore, on retrouve le rôle majeur<sup>33</sup> du répertoire d'action (ainsi que des modes d'organisation qui en découlent) comme facteur de mobilisation individuelle : pour ces militants également, les méthodes de Greenpeace en font l'organisation la plus efficace du mouvement.

Cette croyance a des effets à divers degrés : pour certains, elle a justifié la défection auprès d'autres collectifs dans lesquels ils ont mis en œuvre une « période d'essai » peu concluante. C'est notamment l'objet d'une comparaison, récurrente dans les discours militants, entre Greenpeace et Attac. Cette dernière est reconnue pour ses discours experts et la globalité de ses revendications, mais les militants désengagés mentionnent très souvent le sentiment de « perte de temps » que leur inspirent les longs débats liés aux principes de démocratie interne, ainsi que l'absence de réelles victoires à court terme en raison de modes d'action eux-mêmes trop discursifs.

Chez les militants engagés dans des appartenances multiples, l'argument est utilisé différemment mais toujours bien présent. Ils vivent la diversité de leurs adhésions comme une démarche complémentaire :

« Non, ça fait du bien d'aller voir ailleurs... Tous ces gens qui se mobilisent pour un même truc, et puis c'est différent, moi j'en ai besoin. Tu vois, c'est à la fois un apport énorme en termes de connaissances, de culture générale, quoi, et puis même de connaissance au sens relationnel du terme parce que Attac c'est quand même au cœur du mouvement social, tu retrouves plein de gens qui sont à côté dans les syndicats, dans les assoc., et tout, donc tu te tiens aussi au courant de ce qui se fait, de la prochaine manif, tout ça... Mais en même temps, et ben le lendemain hop je vais aller faire une action OGM à Auchan avec mon tee-shirt de Greenpeace. Tout ça, ça se complète en fait, ça va bien dans ma démarche je trouve... »<sup>34</sup>

Ces militants récents du pôle « politisé » nous suggèrent donc l'hypothèse d'un certain recul de la nature de la cause défendue comme facteur d'engagement individuel. Il ne s'agit évidemment pas de postuler une disparition des motivations idéologiques dans les processus de mobilisation : les revendications portées par les mouvements restent une raison majeure d'agir auprès d'eux. Mais l'apparition de la nébuleuse altermondialiste paraît avoir « unifié » un certain nombre de causes sous un même label, gommant légèrement au passage les spécificités de chacune d'entre elles, comme si l'essentiel pour le militant en devenir était « d'en être ». Le répertoire d'action devient alors un élément primordial de différenciation entre ces différentes organisations, comme le constatent également Tanguy Coulouarn et Ariane Jossin [2005, p.138] dans leur étude des représentations et présentations de soi des militants altermondialistes : « ...si la propension à se déclarer identifié renvoie à des processus différents chez les divers participants, cette cohérence manifeste cependant des formes communes d'appréhension de l'altermondialisme et de ses enjeux. Pourtant, les participants au FSE diffèrent grandement et de façon peut-être irréductible sous d'autres rapports. C'est en particulier le cas de la relation aux différents répertoires d'action. » D'autant que les organisations ont elles-mêmes travaillé au rapprochement de leurs diverses causes, à mesure que de nouveaux collectifs s'intégraient (ou s'accolaient ponctuellement pour certains) au mouvement. Il en va ainsi de la préoccupation environnementale, prise en compte de manière croissante par des mouvements au profil « économique et social » tels qu'Attac<sup>35</sup>,

---

<sup>33</sup> Mais non exclusif évidemment : il faudrait pouvoir mentionner, par exemple, combien une agréable interaction avec un recruteur Direct Dialogue ou la convivialité trouvée dans un groupe local sont également des facteurs décisifs d'engagement au sein de Greenpeace plutôt que dans une autre organisation.

<sup>34</sup> Entretien N2, militante locale depuis 1 an, non-activiste, juillet 2003

<sup>35</sup> Voir à ce propos Szczepanski-Hillery [2005, p.267-268]

tandis que Greenpeace opère de son côté un rapprochement stratégique avec ce mouvement altermondialiste dont elle s'est longtemps défiée<sup>36</sup>.

Mais si le répertoire d'action est un facteur de différenciation et d'incitation à l'engagement en ce qu'il participe de l'identité du collectif et de celui qui le rejoint, il ne s'agit pas uniquement d'une question d'image. Les modes d'action choisis ont en effet des conséquences très directes sur les pratiques militantes quotidiennes et participent, sous cet angle également, à la mobilisation.

## *2. Les modes d'action au cœur des mutations de l'engagement individuel*

Deux types d'engagement coexistent de manière originale au sein de Greenpeace France, nous donnant un aperçu assez unique des permanences et recompositions à l'œuvre dans l'espace protestataire.

D'une part, une petite minorité des activistes ou « aspirants activistes » rencontrés s'inscrit dans une forme radicale de militantisme, leur offre d'engagement s'apparentant à un engagement sacerdotal. Il s'agit généralement d'individus plutôt jeunes, qui ont connu auparavant des situations très précaires : périodes de chômage, multiples déménagements, rupture des liens avec l'entourage... Ils se sont engagés dans Greenpeace avec, en tête, l'image des éco-guerriers diffusée par les médias, et ils y recherchent à la fois une passion, une activité régulière et un cercle de sociabilité (eux-mêmes parlent d'ailleurs plutôt de « famille »). Ils envisagent alors l'activisme comme un engagement à plein temps, préférant parfois vivre de missions intérimaires afin de dégager une disponibilité temporelle maximale. Certains ont même le projet de s'expatrier dans un bureau étranger de Greenpeace, intégrant alors leur engagement militant dans un projet radical de changement de vie. On trouve très certainement ici un cas de « niche identitaire », que Jacques Ion [1997, p.91] définit comme « des lieux où se confortent les identités collectives quand les identités individuelles sont difficilement vivables, et où une partie des membres tente de perpétuer un fonctionnement à l'ancienne, préservant notamment une forte sociabilité interne (un « nous privé ») autorisant des mécanismes de réassurance identitaire. »<sup>37</sup> Il semble bien que Greenpeace fasse partie des structures protestataires<sup>38</sup> qui sont à même, aujourd'hui encore, d'accueillir et de favoriser ce type d'engagement, qui ne se reconnaît pas dans les formes distancées de militantisme qui dominant actuellement l'espace de la contestation. Son répertoire d'action traditionnel offre depuis plus de trente ans un cadre adapté à une recherche d'investissement total.

Mais la grande majorité des militants français incarne au contraire le processus contemporain d'individualisation des engagements, caractérisé par Jacques Ion comme « modèle de l'engagement distancié ». En effet, s'ils ressentent le besoin de s'investir en faveur d'un environnement dont l'avenir leur inspire de sérieuses craintes, ils n'imaginent pas pour autant définir tous les aspects de leur identité et de leur vie autour de cet engagement. La plupart d'entre eux a peu de temps à consacrer à l'organisation, et pour les plus jeunes il s'agit souvent d'une première expérience associative qu'ils vivent comme un test, en se réservant le droit à la défection si cette dernière ne leur convenait pas. Ils nous ont souvent décrit une conception du militantisme comme « engagement à géométrie variable », leur laissant la

---

<sup>36</sup> Sur ce point, voir Fréour [2004b]

<sup>37</sup> Jacques Ion pointe à ce propos le « noyau dur de la galaxie écologiste » [1997, p.91]

<sup>38</sup> Parmi lesquelles on peut également repérer certains mouvements nationalistes ou régionalistes, ainsi que les franges les plus radicales du mouvement altermondialiste.

possibilité de se mobiliser ou de se mettre en retrait en fonction de leurs périodes de vie, voire de se désengager sans risquer de mettre le collectif en péril<sup>39</sup>. Pour autant, distanciation ne signifie pas passivité, et les « nouvelles »<sup>40</sup> modalités d'engagement ne se contentent pas d'un soutien idéologique et financier. Les militants distanciés recherchent au contraire une mise en œuvre de leurs ressources et compétences propres, une reconnaissance de leur plus-value individuelle à l'intérieur du groupement.

On se trouve donc face à la quête d'un travail militant actif, mais peu coûteux et à géométrie variable. Or, jusqu'à très récemment, Greenpeace n'accueillait pas ce type d'engagement, car son répertoire d'action ne pouvait être mis en œuvre que par des « professionnels », salariés ou non, et suppléé par des adhérents passifs. Le processus d'arbitrage effectué par les militants écologistes potentiels au moment du choix d'une organisation se faisait donc souvent au détriment de l'organisation transnationale. C'est la compréhension de ce type d'enjeux par les responsables de l'association qui a conduit, dans les années quatre-vingt-dix, à une importante redéfinition de son répertoire d'action en tant que répertoire d'offre d'engagement.

### III- LE RÔLE DES STRATÉGIES DE MOBILISATION DANS LA FORMATION DU RÉPERTOIRE D'ACTION

La situation de la branche française de Greenpeace est très spécifique et son histoire particulièrement chaotique. Créée en 1977, parmi les premiers bureaux européens, elle connaît une succession de difficultés à l'origine de crises financières et organisationnelles graves. La première advient à la suite de l'affaire du Rainbow Warrior<sup>41</sup>, et conduit à la fermeture du bureau en 1987. Il semble qu'un faisceau de circonstances soit responsable de cette faillite : difficultés financières, problèmes relationnels entre les responsables français et les dirigeants de Greenpeace International, pressions et campagne de dénigrement de la part de l'Etat français... Greenpeace France n'est reconstituée qu'à partir de 1989, et reste un bureau particulièrement faible numériquement et financièrement. Une deuxième crise majeure intervient alors en 1995, lorsque Greenpeace s'oppose au projet français de reprise des essais nucléaires à Mururoa. Si cette campagne provoque un formidable afflux de soutiens dans le monde entier, cet engouement chute très rapidement en France suite aux doutes jetés sur l'association, à l'instigation notamment du SIRPA<sup>42</sup>. Le bureau français doit son sauvetage à un important remaniement impulsé par Bruno Rebelle, qui devient Directeur Exécutif de Greenpeace France à partir de 1997. La réorganisation passe d'abord par la mise en place d'une rationalisation de la collecte de fonds grâce au programme Direct Dialogue déjà évoqué, mais aussi par une extension inédite du répertoire d'action comme incitation à l'engagement.

---

<sup>39</sup> Ce qui est, évidemment, plus difficile à réaliser dans des petites structures.

<sup>40</sup> Suivant les mises en garde d'Annie Collovald [2002], nous traitons avec précaution ce diagnostic de nouveauté qui tend à homogénéiser les collectifs présents et passés.

<sup>41</sup> Le 10 juillet 1985, les services secrets français coulent le navire de l'association dans le port d'Auckland en Nouvelle-Zélande. L'explosion provoque le décès du photographe écologiste Fernando Pereira et l'affaire déclenche un tollé qui conduira à la démission du ministre des Armées, Charles Hernu.

<sup>42</sup> Service d'Information et de Relations Publiques des Armées. Voir l'article de Grégory Derville [1997] précédemment évoqué.

## 1. Un répertoire élargi dans un objectif de mobilisation

Il semble que les enjeux liés aux redéfinitions des modes d'engagement dans le contexte concurrentiel du SMS aient été compris, au moins en partie, par les responsables de l'association. Ainsi, avec l'arrivée de Bruno Rebelle et la mise en place d'une réflexion sur les moyens de redonner un nouveau souffle au bureau français, apparaît l'idée qu'une partie des adhérents se désengage au profit d'autres organisations écologistes qui leur offrent des modes d'engagement plus diversifiés. De la même manière, l'équipe dirigeante envisage que les degrés d'implication peu nuancés proposés jusque là (simple adhérent-donateur ou activiste très disponible) peut être un obstacle au choix de Greenpeace par des individus en quête d'un militantisme plus classique.

La solution envisagée est alors une réactivation du réseau de groupes locaux qui avait émergé en 1995, lors de la mobilisation contre les essais nucléaires commandés par Jacques Chirac. La crise financière de l'année suivante ayant considérablement réduit les moyens et l'activité de Greenpeace France, ces groupes ont disparu ou ont, tout au moins, été mis en sommeil. Bruno Rebelle décide donc de remettre sur pied ce réseau d'une dizaine de groupes dans les principales villes de France, et comprend qu'il doit leur fournir un certain nombre de missions militantes et de responsabilités s'il souhaite les voir se pérenniser. Les contacts sont pris avec les leaders des premiers groupes mis en place ou avec certains activistes vivant en province, et des réunions d'informations sont organisées en présence du Directeur de Greenpeace France afin d'impulser une dynamique locale.

Au-delà de la réforme organisationnelle, c'est donc aussi à un élargissement du répertoire d'action traditionnel de Greenpeace qu'a conduit cette stratégie de mobilisation. L'association a dû s'ouvrir à un travail militant beaucoup plus classique, totalement étranger jusque là à sa culture d'organisation.

Tout se passe au départ de manière « assez artificielle »<sup>43</sup>, et les membres « traditionnels » de Greenpeace ont quelques difficultés à accepter ce bouleversement des méthodes, comme on le verra plus loin. Il s'agit en effet de créer un répertoire d'action ad hoc, à destination d'une catégorie spécifique d'adhérents et non pour la satisfaction directe d'une revendication, comme c'est le cas habituellement.

Les premières attributions des groupes locaux sont minimales : ils sont essentiellement investis d'un rôle de relais en régions, promouvant les campagnes de Greenpeace auprès du public par la tenue de stand ou des opérations de tractage, et transmettant d'éventuelles informations locales au siège parisien. Mais la mutation est considérable : l'association d'*eco-warriors* est désormais présente sur les marchés, et incarnée par des hommes et des femmes qui, en dehors de leurs tee-shirts, diffèrent peu des autres militants politiques ou associatifs qui distribuent des tracts aux mêmes endroits.

L'avantage pour Greenpeace, en termes de mobilisation, est double. D'abord, la volonté première de pérenniser les soutiens en fournissant un cadre d'engagement aux adhérents les plus désireux d'actions concrètes est satisfaite :

« C'est vraiment bien qu'ils aient créé des groupes locaux qui permettent de... d'agir concrètement. C'est vrai que d'envoyer de l'argent c'est vraiment utile, on s'en rend compte [...] mais ça paraît... moi ça me paraissait vraiment loin, pas suffisant... »<sup>44</sup>

De la même manière, les témoignages de certains militants confirment que cette offre d'engagement a été décisive au moment de rejoindre une association écologiste :

<sup>43</sup> Entretien L1, militant local depuis 2 ans, non activiste, Mars 2001

<sup>44</sup> Entretien N1bis, militante locale depuis 5 ans, non activiste, Juillet 2003

« A un moment je me suis dit : bon, allez, ça sert à rien de râler, faut faire quelque chose. Et donc, c'est pour ça, j'ai cherché ce qu'il existait comme assoc., et bon, Greenpeace, j'avais une assez mauvaise idée de Greenpeace, un peu comme tout le monde, ce nom anglo-saxon, on ne sait pas ce qui se passe, on ne sait rien. Et puis en faisant le tour quand mêmes des associations qui existaient, comme je savais que tous les problèmes de pollution c'était planétaire... Et c'était la seule assoc. qui travaillait au niveau mondial, parce qu'elle était présente partout dans le monde. Et qui prenait des militants... même des anciens comme moi ! Parce que par exemple le WWF ne cherche pas à avoir de militants. [...]Et c'est pour ça que j'ai choisi Greenpeace. »<sup>45</sup>

Mais la création des groupes locaux produit également un deuxième facteur de mobilisation, plus indirect et une fois encore lié à l'image de marque de l'organisation. Ces nouveaux militants constituent en effet une autre vitrine de Greenpeace, moins héroïque mais sans doute plus rassurante pour les potentiels adhérents. La présence physique de groupes de proximité rompt avec les représentations d'une secte obscure d'aventuriers agissant principalement dans l'illégalité, auxquelles les recruteurs de Direct Dialogue se trouvent souvent confrontés. L'extension du répertoire d'action facilite l'intégration de la très anglo-saxonne organisation au sein d'un paysage associatif français dont le répertoire est longtemps resté étranger à la rationalisation et à la spectacularisation de l'action<sup>46</sup>.

La recherche d'une mobilisation française plus massive autour des combats de Greenpeace a donc bien contribué à l'extension de la palette des modes d'action mis en œuvre par l'organisation, complétant l'action directe et le lobbying par des formes d'intervention plus « conventionnelles ». Mais les nouveaux engagements suscités ne sont pas sans conséquence sur le répertoire d'action. Même une organisation a priori aussi centralisée que Greenpeace ne peut voir son répertoire et le profil de ses membres transformés sans subir de profondes modifications de son fonctionnement interne, de son image publique, de ses orientations stratégiques et idéologiques, mais aussi de ses modes d'action en perpétuelle redéfinition<sup>47</sup>.

## *2. La co-construction du répertoire d'action : vers une inévitable démocratisation interne ?*

La transformation du répertoire d'action historique d'une organisation ne va pas de soi, particulièrement lorsque ce dernier constitue un élément identitaire aussi important pour le collectif et pour les individus qui le composent. Le tournant de la fin des années quatre-vingt, on l'a vu, avait donné lieu à des luttes de définition importantes entre les défenseurs d'une conception de Greenpeace comme organisation dérangeante, usant strictement de l'action directe qui avait fait son succès, et les tenants d'une auto-désignation en tant que groupe de pression, qui impliquait l'usage de l'expertise et du lobbying.

L'extension du répertoire à un militantisme local plus classique introduit de nouveau des tensions importantes au sein de Greenpeace France à la fin des années quatre-vingt dix. Les permanents et certains activistes ont commencé par exprimer d'importantes réticences à l'égard de cette introduction de l'amateurisme dans leur méthodes de travail : la délégation de la marque « Greenpeace » à des collectifs éloignés du centre n'était effectivement pas sans

---

<sup>45</sup> Entretien N3, militant local depuis 4 ans, non activiste, 57 ans, Juillet 2003

<sup>46</sup> Comme le note également Gerald Gallet [1999, p.2] : « This activism disturbs the puritan legalism in the French society, especially respected in the environmental and political sphere »

<sup>47</sup> On s'appuie ici sur la définition qu'Olivier Fillieule donne des collectifs, comme « véhicules qui produisent, avec des individus différents, quelque chose qui est le produit unique de la rencontre entre les itinéraires singuliers et un état donné du groupe » [2001, p.210]

risque pour une organisation basant son efficacité sur le strict contrôle de toute action effectuée et médiatisée sous sa bannière.

« Y'avait une parano de Paris. Notre premier travail a été de conquérir un statut parce qu'on ne savait pas, finalement, ce qu'ils allaient nous laisser faire. Ils représentaient Greenpeace en France depuis des années et bon, ils avaient du mal à partager, à se dire qu'on n'allait pas leur pourrir tout leur travail bien rôdé. »<sup>48</sup>

Cette attention portée à l'image de marque, mêlée au souci permanent d'une possible infiltration de Greenpeace par les services de renseignements ou les journalistes, explique que les groupes locaux aient d'abord été maintenus dans des liens étroits de dépendance à l'égard du siège parisien. Il était par exemple prévu que les responsables de groupes signent un contrat leur interdisant de s'adresser à la presse au nom de Greenpeace, et de prendre toute initiative non validée par le bureau national.

Mais progressivement, les militants locaux ont pu conquérir certaines marges d'autonomie au sein de l'organisation et élargir leur champ d'action. Une des principales revendications des groupes portait ainsi sur le répertoire d'action très limité auquel ils étaient autorisés à recourir, et qui produisait une importante dissonance entre les motifs de leur engagement (liés, on l'a vu, à l'image véhiculée par les modes d'action de Greenpeace) et les faibles gratifications, en terme de construction d'identité individuelle, retirées d'un travail militant très éloigné de l'action directe. Un remaniement progressif des attributions des groupes locaux a donc permis de trouver un compromis entre militantisme distancié et modes d'action mythiques de Greenpeace. Si les attentes locales ont pu trouver un écho auprès du siège parisien, c'est essentiellement en raison du succès rencontré par la mise en place des groupes<sup>49</sup>, et aussi grâce à l'arrivée progressive dans l'équipe française de permanents et d'activistes n'ayant pas connu la période de stricte professionnalisation de l'association, et n'en éprouvant donc pas la nostalgie.

La reconstruction négociée du répertoire de Greenpeace France a donc à nouveau produit deux extensions importantes de la palette d'actions utilisée.

Le répertoire d'action spécifique des groupes locaux a d'abord été complété par des formes d'intervention plus proches des méthodes historiques de Greenpeace. Le décalage entre le travail prestigieux des activistes et celui, plus fastidieux, des simples militants locaux a ainsi été considérablement réduit, en permettant à ces derniers d'user du registre de l'action directe et du lobbying à leur niveau régional. Les groupes locaux ont par exemple été sollicités pour mener des opérations d'étiquetage « OGM » dans les supermarchés Auchan, pour lesquelles tout l'arsenal traditionnel de Greenpeace a été mobilisé (préparation minutieuse, action surprise, alerte des médias...). De la même manière, les groupes ont également été encouragés à faire pression sur les collectivités locales dans le cadre des campagnes « Forêt » (afin qu'elles utilisent du bois écocertifié FSC) ou « Energie » (rencontre avec les députés avant le vote de la loi d'orientation sur l'énergie).

Mais c'est également le répertoire d'action plus global de Greenpeace France qui a été renégozié avec l'arrivée de militants locaux, dans le sens d'une participation accrue au mouvement social et, plus particulièrement, au mouvement altermondialiste. Si ce rapprochement est le produit d'une réorientation stratégique décidée par les responsables de l'association [Fréour, 2004 (b)], les nouveaux militants du pôle « politisé » l'ont aussi largement impulsé et facilité. Ces derniers, à titre personnel ou dans le cadre d'autres appartenances associatives, syndicales ou partisans, ont en effet été amenés à côtoyer très tôt

---

<sup>48</sup> Entretien L3, militant local ayant participé à la création du groupe local de Lyon, non activiste, Avril 2003

<sup>49</sup> Une partie de l'expansion importante de Greenpeace France en termes d'adhésions depuis cinq ans est imputée par les responsables à la mise en place des groupes locaux.

et très régulièrement ce mouvement, dans lequel ils ressentiaient une agréable convivialité militante, d'une part, et l'émergence d'enjeux importants, d'autre part. De l'aveu des responsables de Greenpeace France, ce sont donc les groupes locaux qui, les premiers, ont enclenché un débat sur le positionnement de l'organisation écologiste dans le mouvement altermondialiste.

Le répertoire d'action apparaît donc bien comme une co-construction perpétuellement renégociée entre les différents membres de l'organisation, en fonction des orientations stratégiques et des opportunités qui s'offrent au collectif. La pérennisation des engagements suscités par un répertoire d'action incitatif produit (et est produite par) une adaptation continue de ce répertoire aux sens que les acteurs donnent à leur militantisme. Le travail de mobilisation mené par Greenpeace France dans un contexte de distanciation des engagements semble donc s'accompagner d'une incontournable démocratisation interne.

Notre étude sur Greenpeace France nous offre ainsi une illustration exemplaire du rôle des stratégies de mobilisation dans la formation des répertoires d'action. Mais bien que ce cas puisse apparaître extrême et spécifiquement lié aux organisations de *protest business*<sup>50</sup>, nous espérons avoir donné quelques pistes de réflexion plus globales sur l'intérêt, pour les théories de l'action collective, de lier davantage la question du répertoire d'action à celle des dynamiques de mobilisation, qui nous semblent pouvoir s'enrichir mutuellement. Les modes d'action sont d'ailleurs souvent au cœur de la sociologie de l'engagement individuel, notamment dans des perspectives de recherche consacrées à l'alignement des cadres<sup>51</sup>. Réciproquement, on constate qu'une approche des répertoires d'action en termes de « répertoires d'offre d'engagement » permettrait d'affiner la connaissance des modes d'action déployés par les collectifs, notamment pour une approche compréhensive de leurs évolutions. Le processus historique de modernisation de l'action collective, dont Charles Tilly a démontré qu'il est à l'origine des transformations du répertoire, a aussi profondément modifié les modalités de l'engagement pour une cause. On identifie là une contrainte importante pour les organisations de mouvement social, qu'il convient de prendre en compte lorsqu'on étudie leurs modes d'action. De plus, si les formes d'intervention protestataire paraissent aujourd'hui se focaliser sur une articulation du « coup de force » et du lobbying [Sommier, 2003, p.170], la perpétuation, toujours surprenante, de méthodes très classiques au sein des collectifs innovants peut sans doute être comprise en partie à la lumière des stratégies de mobilisation.

---

<sup>50</sup> Mais cette observation n'est, après tout, pas très éloignée du thème de l'atelier, qui vise à articuler répertoire d'action et structuration des collectifs.

<sup>51</sup> Erik Neveu montre ainsi que la notion d'extension de cadre proposée par Snow et ses collègues [1986] s'applique parfaitement à des modes d'action tels que les concerts organisés par SOS Racisme, qui « opère[nt] une association entre la cause défendue et des pratiques valorisées par le groupe cible » (Neveu, 2002, p.93)

## Références

Auger (Pierre), Ferrante (Jean-Luc), *Greenpeace. Controverses autour d'une ONG qui dérange*, Sète, la Plage, 2004

Collovald (Annie), « Pour une sociologie des carrières morales des dévouements militants », in Collovald (Annie), dir., *L'humanitaire ou le management des dévouements*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 2002.

Coulouarn (Tanguy), Jossin (Ariane), « Représentations et présentations de soi des militants altermondialistes », in Agrikoliansky (Eric) et Sommier (Isabelle), dir., *Radiographie du mouvement altermondialiste*, Paris, La Dispute, 2005

De Ravignan (Antoine), « Greenpeace, entre contestation et négociation », *L'économie politique*, n°18, avril 2003

Derville (Grégory), « Le combat singulier Greenpeace-SIRPA. La compétition pour l'accès aux médias lors de la reprise des essais nucléaires français », *Revue française de science politique*, vol. 47, n°5, octobre 1997, p.589-629

Fillieule (Olivier), Péchu (Cécile), *Lutter ensemble. Les théories de l'action collective*, Paris, L'Harmattan, 1993

Fillieule (Olivier), « Propositions pour une analyse processuelle de l'engagement individuel », *Revue française de science politique*, vol.51, n°1-2, février-avril 2001, p.199-217

Fréour (Nadège), « Redéfinition des modes d'engagement et incitations organisationnelles : les militants de Greenpeace France » in Devin (Guillaume), dir., *Les solidarités transnationales*, Paris, L'Harmattan, 2004 (a)

Fréour (Nadège), « Le positionnement distancié de Greenpeace » (dossier « Les ONG face aux mouvements altermondialistes »), *Revue française de science politique*, vol.54, n°3, juin 2004 (b), p.421-442

Gallet (Gérald), « The Transformations of Environmental Activism : Greenpeace France Case », communication pour l'atelier « Environmental Protest in Comparative Perspective », 27th Joint Sessions of ECPR Workshops, Mannheim, 26-31 Mars 1999

Inglehart (Ronald), « Values, Ideology and Cognitive Mobilization in New Social Movements », in Dalton (Russel) et Kuechler (Manfred), dir., *Challenging the Political Order: New Social and Political Movements in Western Democracies*, Londres, Polity Press, 1990

Ion (Jacques), *La fin des militants?*, Paris, L'Atelier, 1997

Jordan (Grant), Maloney (William), *The Protest Business? Mobilizing Campaign Groups*, Manchester & New York, Manchester University Press, 1997

Lefèvre (Sylvain), « Collecte de fonds, militantisme et marketing : le programme Direct Dialogue à Greenpeace France », mémoire de DEA de science politique, sous la direction de Frédéric Sawicki, Université Lille 2, 2003

Mathieu (Lilian), « Des mouvements sociaux à la politique contestataire : les voies tâtonnantes d'un renouvellement de perspective », *Revue française de sociologie*, vol. 45, n°3, juillet-septembre 2004, p.561-580

McAdam (Doug), Tarrow (Sidney), Tilly (Charles), *Dynamics of contention*, Cambridge, Cambridge University Press, 2001

McCarthy (John D.), Zald (Mayer N.), "Resource Mobilization and Social Movements : A Partial Theory", *American journal of Sociology*, n°82, 1977, p.1212-1241

Neveu (Erik), *Sociologie des mouvements sociaux*, Paris, La Découverte, 2002 (1<sup>ère</sup> éd. : 1996)

Offerlé (Michel), *Sociologie des groupes d'intérêt*, Paris, Montchrestien, 1998 (1<sup>ère</sup> éd. : 1994)

Ollitrault (Sylvie), « Des plantes et des hommes. De la défense de la biodiversité à l'altermondialisme », *Revue française de science politique*, vol.54, n°3, juin 2004, p.443-463

Olson (Mancur), *Logique de l'action collective*, Paris, PUF, 1978

Pellegrini (Charles), *Greenpeace, la manipulation*, Paris, Anne Carrière, 1995

Sczcepanski-Huillery (Maxime), en coll. avec Simon-Ekovitch (Francine), « Mouvements écologistes et revues intellectuelles » in Agrikoliansky (Eric) et Sommier (Isabelle), dir., *Radiographie du mouvement altermondialiste*, Paris, La Dispute, 2005

Sommier (Isabelle), *Le renouveau des mouvements contestataires à l'heure de la mondialisation*, Paris, Flammarion, 2003

Snow (David A.), Rochford (E. Burke), Worden (Steven K.), Benford (D.), "Frame Alignment Processes, Micromobilization and Movement Participation", *American Sociological Review*, n°51, 1986, p.464-481

Tilly (Charles), « Les origines du répertoire de l'action contemporaine en France et en grande Bretagne », *Vingtième siècle. Revue d'histoire*, n°4, octobre 1984, p.89-108

Tilly (Charles), *La France conteste de 1600 à nos jours*, Paris, Fayard, 1986

*Vacarme*, « Ouvrir le répertoire d'action. Entretien avec Charles Tilly », n°31, printemps 2005, p.21-22