

## ***GREENPEACE, ou la dépossession des luttes écologistes***

Histoire, fonctionnement interne et positionnement politique avant, pendant et après Valognes



Ce texte est paru, dans une version incomplète, dans le n°3 de la revue anarchiste antinucléaire Pas de Sushi l'Etat Geiger.

**Greenpeace est une association internationale bien connue qui milite pour la défense de l'environnement. Parfois encensée, parfois dénigrée, on parle rarement de sa forme organisationnelle, de ses choix stratégiques, de ses positions et pratiques dans les luttes écologistes. Pourtant, l'image mythifiée et intouchable de cette organisation en prendrait un sacré coup... Et c'est bien parce qu'il y a eu prise de position par celle-ci au moment de l'action antinucléaire de Valognes qu'il devient urgent que celles et ceux qui luttent se positionnent eux aussi. En connaissance de causes.**

L'analyse de l'histoire de Greenpeace, de son fonctionnement au sein de ses divers échelons (Greenpeace International/Greenpeace France ; adhérents-donateurs, travailleurs intermittents de la collecte de fonds, bénévoles des groupes locaux, activistes, salariés-permanents, administrateurs), méritent une attention particulière.

### **Brève histoire de Greenpeace : et pourquoi pas en faire une entreprise ?**

Greenpeace est née en 1971, lorsqu'un groupe de hippies s'interpose en zodiac au large de Vancouver pour empêcher les essais nucléaires américains. L'action directe est un échec, mais la mobilisation qui suit va contraindre les Etats-Unis à renoncer aux essais dans cette zone. La forte couverture médiatique de cette action s'explique par le fait qu'un nombre important de membres du groupe sont eux-mêmes journalistes, ou proches des médias. C'est le cas par exemple de Bob Hunter (journaliste au *Vancouver Sun*). Rapidement, le groupe se structure et adopte l'action directe non-violente associée à une intense médiatisation pour relayer leur message écologiste. Cette non-violence s'inscrit d'ailleurs en partie dans la religion des quakers, dont Irving Stowe était membre et pasteur. Quant à la stratégie médiatique de Greenpeace, elle découle donc de son histoire.

Les années 1970 et 1980 sont, de l'aveu de militants de cette époque, assez « *bordéliques* ». D'autres campagnes sont menées, notamment contre les baleiniers et les chasseurs de phoques. L'ancien entrepreneur Mac Taggart, qui a rejoint Greenpeace lors de la campagne de 1972 contre les essais nucléaires français à Mururoa, fonde alors la branche internationale de Greenpeace et prend la présidence en 1979. Certains membres historiques de Greenpeace qualifieront cette prise de pouvoir de « putsch » – les conditions de création des bureaux internationaux et le procès sur la propriété du nom « Greenpeace » montrent en tout cas une absence de cohésion à ce moment. Il semble qu'un conflit entre valeurs initiales et devenir de Greenpeace se soit joué ici. L'association commence par la suite à se structurer et à se développer.

Très vite, **le groupe au fonctionnement informel et dont la préoccupation principale est l'action militante va se transformer en appareil associatif**. Comme le dit Sylvain Lefevre dans « Greenpeace, des hippies au lobby » (Ecorev' n°21, 2000, page 81), la structure internationale est très pyramidale (ressources à reverser à Greenpeace internationale, choix des campagnes à mener etc.), une forte professionnalisation tant des dirigeants que des « activistes » (formations

spécifiques) se met progressivement en place, l'apparition de *lobbyistes* salariés modifient sensiblement les perspectives et les objectifs de Greenpeace, et enfin le management investit l'organisation (importance du pôle communication-collecte de fonds, profils des dirigeants, importation de techniques issues du monde de l'entreprise, notamment pour la collecte de fonds). Cette structuration va provoquer des scissions au sein des fondateurs (*Sea Sheperd Society* par exemple). Dès lors, son influence réelle sur le mouvement écologiste mondial sera à mettre en parallèle avec une défiance pour certains du fait de certaines dérives organisationnelles et politiques.

1985 est une année charnière pour Greenpeace. Le *Rainbow Warrior*, bateau de l'association, est coulé par les services secrets français, tuant un photographe. Cela aura des effets inattendus : le budget global des bureaux nationaux passe de 2 millions d'euros à 40 millions, par une nette augmentation des dons, mais aussi par les dommages et intérêts payés par l'Etat français, comme le souligne Sylvain Lefevre dans sa thèse *Mobiliser les gens, mobiliser l'argent : les ONG au prisme du modèle entrepreneurial* (2008, pages 241-242). En 1990, le budget atteint 200 millions d'euros. Greenpeace est donc dans une période de forte expansion, à l'exception du bureau français qui est fermé pendant plusieurs années (de 1985 à 1988), licenciements à l'appui. Un désaccord entre l'équipe française et Greenpeace International semble être à l'origine de cette décision, en plus de la situation particulière des relations avec les autorités françaises. Dès 1984, les activistes historiques de Greenpeace France, Katia Kanas et Jacky Bonnemains en tête, sont contestés en interne, notamment pour être trop axés sur le nucléaire. Derrière, il y a le spectre d'une infiltration par les services secrets. Quoiqu'il en soit, les deux fondateurs entameront une grève de la faim pour protester contre leur licenciement, et auraient été chassés du local de Greenpeace dans lequel ils tenaient position par la violence (sic), selon le journaliste Bannelier (*L'évènement du jeudi*, 7/13 septembre 1995). Par la suite, l'association s'endette, entre en conflit avec Greenpeace International, et finit par être dissoute.

De nouvelles pratiques s'élaborent ou s'intensifient à Greenpeace dans ces années. Un bureau spécialisé dans le lobbying est par exemple créé à Bruxelles, où siègent les députés européens, en 1989. Un nouveau directeur est nommé à la tête de Greenpeace International en 1995, qui oriente explicitement l'organisation vers le management et tourne la page du militantisme « bricolé » historique. Ce directeur, Thilo Bode, est issu du monde de l'entreprise, et plus précisément de l'électricité et de la sidérurgie. Il a surtout développé Greenpeace Allemagne entre 1989 et 1995, en en faisant le bureau national le plus puissant et le premier financeur de l'administration internationale, et de loin.

A partir de ce moment-là, des collaborations avec des entreprises pour commercialiser des produits estampillés « écologiques » vont se mettre en place. L'expertise et le lobbying deviennent les activités les plus routinières de l'association, laissant l'action directe quelque peu de côté. La professionnalisation s'accroît, augmentant significativement le nombre de permanents et diminuant l'influence des bénévoles. Cette professionnalisation ira jusqu'à développer des formations à des bénévoles choisis pour devenir « activistes » et mener les actions médiatisées. L'organisation se centralise d'autant plus, notamment sur les relations avec les médias. Thilo Bode est favorable à l'« écomanagement », et souhaite restreindre le lieu de prise de décisions pour éviter les altérations.



En 1997, tous les bureaux nationaux doivent devenir indépendants financièrement, et sont donc poussés à faire usage de la collecte de fonds dans les rues. En France, l'instabilité financière et les difficultés pour relancer le bureau suite à la fermeture après l'affaire *Rainbow Warrior* confortent le choix de la collecte dans les rues.

A partir des années 2000, Greenpeace a de nouveau réorienté son action, vers davantage de lobbying et d'expertise, associant l'action directe à des logiques de concertations. Historiquement rétive à toute collaboration, elle a de nouveau transformé son projet, ce qui ne se passe pas sans critiques internes. Nous voyons donc que Greenpeace a connu une histoire mouvementée, qui s'oriente clairement vers une stratégie de plus en plus organisationnelle qui importe des pratiques managériales du monde des entreprises.

### **L'horizontalité ? Pas mon truc...**

Greenpeace est ce qu'on appelle une Organisation Non-Gouvernementale, c'est-à-dire une organisation à but non-lucratif et indépendante qui intervient dans le champ international. Mais c'est surtout un **appareil associatif** de par sa taille et son fonctionnement. En 2010, l'organisation compte 2,9 millions d'adhérents et emploie 1 200 salariés, pour un budget global de 200 millions d'euros. Ses recettes proviennent des dons de ses adhérents et de fondations. Greenpeace International emploie à Amsterdam environ deux-cents personnes. Elle est financée par les bureaux nationaux, et en particulier par le bureau allemand (plus de 45 millions d'euros de dons), le bureau des Pays-Bas (près de 25 millions), le bureau des Etats-Unis (25 millions environ). Le bureau français est en septième position en 2010, mais en pleine expansion, avec environ 12 millions d'euros. Greenpeace International est l'organisation centrale qui décide de l'ouverture – et de la fermeture – des bureaux, arbitre le choix des campagnes, coordonne les actions internationales et dispose de la logistique lourde (bateaux, hélicoptère etc.). Le système de vote favorise les bureaux nationaux les plus riches. Chaque bureau national est représenté par un délégué dans une assemblée constituante.

Greenpeace France est une association loi de 1901 créée pour la première fois en 1977. Elle compte 65 salariés, 140 000 adhérents-donateurs, pour un budget de douze millions d'euros en 2010. C'est un bureau en développement, qui s'est fixé l'objectif de prendre la cinquième position en terme de collecte de fonds et de rattraper les géants. De 23 000 adhérents-donateurs en 1998, il est passé à plus de 100 000 en 2008. Les dons sont de 90E/an en moyenne. 82% se font par prélèvement automatique. Les dons sont en partie collectés directement dans la rue, et Greenpeace a été la première à faire ceci en France. Un projet de don par Internet serait en cours.

Une assemblée statutaire annuelle (au minimum) regroupe quinze membres élus par les adhérents et quinze membres nommés par l'assemblée sortante, ce qui favorise le non-renouvellement des fonctions décisionnelles. Cette assemblée restreinte vote le budget et désigne le Conseil d'Administration pour trois ans. Le Conseil d'Administration est lui-même réduit, puisqu'il est composé de six membres – ce qui est peu pour une association de 140 000 adhérents. Nous sommes donc explicitement dans un fonctionnement centralisé qui vise la stabilité, ce qui veut dire aussi qu'il favorise la stratification et la bureaucratisation.

**alimentant les fantasmes de dangereux incontrôlables (surtout pas par elle !) violents ; quand elle refuse le simple acte – minimal – de solidarité avec les inculpés de Valognes, en imposant, seule, son veto dans une coordination régionale qui souhaitait marquer sa solidarité, obligeant les autres organisations à faire chacune son communiqué ; alors là, pas de doute, on change de registre. C'est un positionnement clair, et il n'est pas amical envers celles et ceux qui veulent lutter et reprendre en main leur vie. Il ne reste plus qu'à en prendre acte. Nous n'avons définitivement plus rien à voir avec Greenpeace.**

*Par un anarchiste du CRAN  
(Collectif Radicalement Antinucléaire),  
CAEN, 2012*



Hustaing, directeur général de Greenpeace,  
à l'émission TV *On n'est pas couché*.

mouvement va rapidement devenir une force d'opposition du fait du maintien du programme nucléaire (lutte de Chooz en 1984 par exemple). En effet, si le futur ministre de l'urbanisme Quilès promet un référendum sur le nucléaire pendant la campagne, celui-ci n'aura jamais lieu. Cependant, un certain nombre de leaders ont obtenu des places au sein des pouvoirs publics et se retrouvent intégrés à une politique que par ailleurs ils contestent au sein des comités, associations et partis (le parti des Verts est créé en 1982, huit ans après qu'un écologiste se soit présenté pour la première fois aux élections présidentielles)<sup>2</sup>. C'est à ce moment-là que les associations et partis les plus importants prennent le pas sur l'organisation horizontale, offensive et axée sur la lutte du mouvement antinucléaire : les Verts et Greenpeace entre autres, vont rapidement prendre une position dominante au sein du mouvement dans les années 1990. Et le mouvement antinucléaire sera de moins en moins un « mouvement ».

**Greenpeace représente bien cette tendance du mouvement écologiste à se figer dans des organisations de plus en plus bureaucratiques, et de plus en plus intégrées, perdant la forme du mouvement et passant à des ONG et partis.** Ces bureaucraties sont devenues accompagnatrices dans la production des normes du pouvoir. Le Grenelle de l'environnement, auquel ces associations se sont empressées de participer, est encore un signe qu'il n'y a plus grand-chose à attendre de ce genre d'organisations.

Et aujourd'hui, la partie la plus visible, médiatisée et seule interlocutrice des autorités, des mouvements écologistes et antinucléaires apparaît largement intégré. Elle s'est largement écartée des luttes populaires, du conflit et de l'action directe pour se formaliser et se dégrader en lobbying (ce qui pourrait faire de Greenpeace la CFDT des luttes écologistes et antinucléaires), actions médiatiques faites par des spécialistes, et par **un fétichisme organisationnel** qui fait que toute pratique de Greenpeace soulève tout de suite le doute sur ses intentions réelles : **développer l'organisation et la faire survivre à tout prix sont probablement les moteurs de l'action de l'organisation de Greenpeace** (logique pour une bureaucratie) – ce qui n'est heureusement pas le cas d'un certain nombre de militants de base, tout à fait sincères et avec lesquels des ponts restent bons à bâtir.

**Les participants et participantes du camp antinucléaire de Valognes en novembre ne s'attendaient pas à tisser des liens solides avec la direction de Greenpeace. Le fait qu'elle décide d'un rassemblement la veille, dans le but assumé dans des mails internes de tirer la couverture médiatique à elle, n'était guère étonnant. Son refus de participer était attendu. En revanche, quand, par la voie de son porte-parole local Yannick Rousselet, elle se dissocie en ces termes : « une ligne blanche a été franchie » ; quand elle participe au discours puant des autorités en**

---

<sup>2</sup> Ce n'est pas ici que nous discuterons de la pertinence et de l'efficacité d'intégrer l'écologie au système politique. Par manque de temps. Cependant, nous pouvons relever que cette intégration, c'est aussi la soumission des instituts et recherches de défense de l'environnement aux hommes et femmes politiques, ainsi qu'aux fonctionnaires historiques, notamment des Ponts et Chaussées. La restructuration du Ministère de l'Environnement entre 2004 et 2008, axé dorénavant sur l'aménagement du territoire, tend à le montrer. Ce n'est rien d'autre qu'une soumission de la défense de l'environnement aux promoteurs les plus actifs du productivisme...

Greenpeace France est surtout dirigé par un Directeur général. Selon Nicolino, qui a été membre de l'assemblée statutaire (peut-être entre 2002 et 2007, lui-même n'étant pas sûr des dates), celle-ci est avant tout une « chambre d'enregistrement » (2011, page 109-110). Quant au directeur, il est clairement au cœur des processus décisionnels, et dirige les permanents dont les bureaux sont à Paris. Les dépenses administratives étaient de l'ordre de 10% du budget en 2010. Le recrutement du directeur est comparable à celui d'une entreprise classique, avec la mise en place d'un profil et d'un appel public. En 2011, les termes d'« efficacité » et de « communication » sont en bonne place dans le profil, il est exigé la poursuite des « efforts de professionnalisation », tandis que des expériences « de management » et « de leadership » sont demandées. En 1997, selon Fabrice Nicolino, Greenpeace a même fait appel à un cabinet de recrutement (2011, page 97).

Pascal Husting a été directeur entre 2005 et 2011. Il est issu du monde de la finance : après avoir enseigné, il est entré dans le cabinet conseil Grant Thornton au Luxembourg, « à l'époque le septième derrière les big six, dit-il. Rien ne me prédisposait à entrer dans ce milieu-là, si ce n'est l'envie de gagner de l'argent. [...] Rien ne me prédisposait à entrer chez Greenpeace qui m'apparaissait comme un mouvement de sympathiques défenseurs de baleines » (*Le Nouvel économiste*, mars 2011). Il est ensuite coopté pour devenir le directeur de la collecte de fonds à Greenpeace Luxembourg, avant de devenir directeur de Greenpeace France. On retrouve là la porosité entre entreprises privées et associations qui semble se généraliser. Un membre haut placé d'Electricité De France expliquait, lors d'un séminaire de sociologie à Caen en 2009, que lui-même avait été abordé par Greenpeace pour entrer à un poste de direction. Ses positions sur le nucléaire tendaient pourtant assez clairement à le défendre (les risques du nucléaire s'incarnaient très sérieusement pour lui dans plusieurs jets de dés, dont les résultats étaient notés sur un tableau de probabilité... Paraît que c'est un des plus écolos...).

En-dessous de l'administration centrale de Greenpeace France, on trouve les groupes locaux de bénévoles. Leur rôle est avant tout de répercuter les campagnes nationales ou internationales à l'échelon local, à travers des actions de sensibilisation, de diffusion d'informations, de participation à des manifestations etc. Ces groupes sont en 2008 au nombre de vingt-huit, comptant en moyenne une quinzaine de bénévoles. Ils sont créés en parallèle de la mise en place de collectes de fonds de rue, dans les années 1990, ce qui correspond à une nouvelle phase de Greenpeace France et plus largement de Greenpeace International.

Ces groupes locaux ont un statut juridique qui ne leur confère pas d'autonomie. Leur création relève du Conseil d'Administration national, sur proposition du directeur. Le coordinateur du groupe est désigné par le bureau national, avec un mouvement sur le poste très faible. **Le groupe local n'est pas une entité juridique propre ; il est donc sous tutelle de l'administration nationale, elle-même dépendante de Greenpeace International.** Les prérogatives sont limitées, conformément au règlement intérieur dont Lefevre donne le détail (2008, page 369) : informations, relais des campagnes nationales, activités thématiques spécifiques qui entrent dans le cadre du mandat de Greenpeace et après accord du directeur national. Nous sommes clairement dans un fonctionnement pyramidal, bureaucratique et stratifié. D'ailleurs, l'organisation non démocratique est revendiquée par les dirigeants associatifs. Pascal Husting le confirme dans une interview : « nous sommes une

organisation qui assume un fonctionnement pyramidal, avec un management et un comité directeur » (*Le nouvel économiste*, 08/12/2010). Déjà Bruno Rebelle, ancien directeur, se félicitait du temps de réaction très court de Greenpeace suite au naufrage du pétrolier Erika en 1999, alors que les autres grandes associations environnementalistes devaient attendre le prochain conseil d'administration. De fait, la décision de réagir, et sur les modalités de réaction, avait été prise une demi-heure après le naufrage, par lui seul...

De plus, les groupes locaux sont dépendants financièrement des bureaux nationaux, et ce pour chaque action envisagée. Il n'existe aucun fond de roulement. Le contrôle du national sur le local se joue aussi via les formations de bénévoles. Chaque activiste est choisi par le coordinateur pour faire partie du cercle restreint, entouré de mystère, des activistes. Ceux-ci sont formés pour que chaque action entre dans les « standards » de l'association, de même que le comportement de chaque activiste doit être conforme pendant l'action.

Pour autant, les groupes locaux sont valorisés par la communication de Greenpeace (International et France). Cette valorisation peut apparaître à certains égards comme un rachat symbolique de la domination d'une administration centrale de salariés et administrateurs, elle-même sous autorité d'une administration internationale, sur les bénévoles. Les rites de valorisation publique de l'engagement bénévole peuvent appuyer cette hypothèse, notamment après les actions : si le discours porte sur les bénévoles et les valorise, il est formulé par un permanent, c'est-à-dire un responsable hiérarchique.

Cette domination de la structure sur les bénévoles révèle un paradoxe : si le bénévole est valorisé, il se retrouve en même temps dans des situations. Et pour cause : on pourrait se demander pourquoi maintenir des bénévoles dans une organisation managériale, largement professionnalisée et pyramidale... Mais il y a là un enjeu stratégique, qui est de maintenir l'image d'une association proche des gens, ancrée sur le territoire et imbriquée dans les luttes sociales.

Finalement, Greenpeace est comme une pyramide, avec à son sommet l'administration d'Amsterdam (Greenpeace International), puis les bureaux nationaux (ici, Greenpeace France). L'administration nationale est dirigée par un Conseil d'Administration restreint élu par une assemblée statutaire elle-même très réduite. À côté, le directeur dirige les permanents, qui sont au cœur du fonctionnement de l'association. Cette administration nationale domine les groupes locaux de bénévoles et les activistes – ces derniers sont cependant les symboles de Greenpeace. Au dernier échelon, nous trouvons les donateurs-adhérents, qui refilent juste l'argent.

Il faut cependant ajouter les travailleurs intermittents de la collecte de fonds. Si celle-ci n'est pas externalisée formellement, et dépend d'un service spécialisé, les collecteurs sont bien des travailleurs précaires qui ne sont pas membres de Greenpeace. La recherche d'argent est comme mise à l'extérieur, à côté, évacuée de l'association aux activités « nobles ».

### **La professionnalisation, c'est mon dada...**

On assiste à une logique de professionnalisation forte au sein de Greenpeace, avec un recrutement classique. C'est une logique qui n'a cessé de croître. Et si le nombre de permanents s'est stabilisé

cause du système capitaliste libéral que pouvait porter la critique écologiste. Pour autant, on peut citer ce texte des Amis de la Terre de Caen paru dans le n°229 de l'APRE/hebdo du 28 janvier 1977, cité par Galtié, qui montre l'opposition fondamentale des écologistes au capitalisme mais aussi à l'électoratisme (page 18) :

« Nous luttons contre le système économique qui consiste à capitaliser la plus-value née du travail des salariés, mais son frère jumeau, le système politique qui consiste à capitaliser les bulletins de vote et les délégations de pouvoir, n'est pas clairement démasqué [...]. La loi de la majorité avec ses apparences trompeuses de légitimité conduit à des erreurs de plus en plus graves, de plus en plus évidentes. Pour se vendre et pour se faire élire, il faut caresser les clients et les électeurs dans le sens du poil. »

D'ailleurs, même les premières participations d'écologistes à des élections, en 1974 aux présidentielles ou en 1978 aux régionales, se font sans appareil politique par conviction idéologique et par préférence de la forme du mouvement à celle de la structure. Mais cette dimension politique et contestataire du mouvement écologiste va rapidement être mise à mal. Les Amis de la Terre vont d'ailleurs procéder à l'éviction des plus activistes et des plus anciens militants, alors que de plus en plus d'« entristes », comme les appellent Galtié (page 17), ou encore « fossoyeurs du mouvement » (page 17), deviennent adhérents. L'association en elle-même se structure et se formalise en même temps qu'elle disparaît de plus en plus des luttes sociales populaires pour entrer dans du *lobbying*. Greenpeace, on l'a vu, va suivre à peu près le même mouvement.

Au même titre que le mouvement écologiste dans son ensemble, dont il fait partie, le mouvement antinucléaire va connaître le même processus de structuration en s'institutionnalisant : à l'origine, dans les années 1970, le mouvement est éclaté entre différentes associations et comités locaux qui se coordonnent de manière horizontale. En 1975, des manifestations rassemblent jusqu'à 25 000 personnes. Cette même année, un premier attentat important contre les premières infrastructures de la centrale de Fessenheim revendiqué par la RAF (Fraction Armée Rouge) crée des premières divisions. Cependant la lutte continue à s'amplifier (jusqu'à 100 000 manifestants à Plogoff en 1980) et de nombreux projets de réacteurs sont abandonnés. L'Etat ne cède pas, et de violents affrontements ponctuent les rassemblements antinucléaires, jusqu'à la mort d'un manifestant à Malville en 1977. Une nouvelle scission apparaît quand s'expriment chez certains la volonté de se rapprocher du jeu électoral en s'organisant en parti et de s'orienter vers le *lobbying* via des associations importantes et centralisées. C'est dans ce contexte que naît Greenpeace France en 1977, association dès l'origine liée à la lutte antinucléaire comme nous l'avons vu. Et peu à peu Greenpeace va être le prototype de l'association qui se transforme en appareil associatif, alors même qu'elle conservait au départ une certaine proximité avec la forme du mouvement et le mode d'organisation horizontale qui le caractérise. **Greenpeace et ce type d'appareils vont être à la fois les premiers à se bureaucratiser au sein de la nébuleuse écologiste et être vecteurs de bureaucratisation.**

La gauche arrive au pouvoir en 1981, portée, entre autres, par la majorité des comités locaux antinucléaires et plus largement par une bonne partie du mouvement écologiste, mais ce

comme spécialistes. Ce qui veut aussi dire que ce sont les personnes directement concernées qui se trouvent dépossédées de la protestation et de l'action collective. Le choix originel de Greenpeace de la dimension médiatique en vue de mobiliser l'« opinion publique » – catégorie élaborée par le pouvoir – est peut-être un facteur qui dès le départ a favorisé une professionnalisation et une spécialisation.

Ce problème, qui est en fait celui de l'hétéronomie – cher à l'écologie, chez un Illich par exemple –, se révèle aussi dans le choix tardif du *lobbying* et de l'expertise. Or, le *lobbying* est par essence quelque chose d'obscur, qui se passe en coulisses, et sur lequel les personnes non impliquées n'ont aucune prise – y compris au sein de l'association. Quant à l'expertise, c'est un discours de nature *technique et savant*. Cette expertise est directement à mettre en corrélation avec la professionnalisation : pas d'expertise sans professionnalisation. Mais c'est aussi une forme de délégation – dépossession : **ce qui se joue entre experts est hors-du-monde-commun**, comme le souligne Miguel Anger dans une brochure sur la nucléarisation du monde en Nord-Cotentin (« La tentation totalisante », 2001, page 22). Pourtant, l'expertise ou la contre-expertise restent dans des discours techniques, difficilement compréhensibles pour le profane, et en tout cas éloignent les populations de l'espace politique. A ce dernier se substitue un espace technique, dans lequel ne peut pas prendre de place l'action collective. A des pratiques d'action succèdent des pratiques *spectaculaire* ; et « tout ce qui était directement vécu s'est éloigné dans une représentation » (Debord, 1992, page 15). Là aussi se joue l'appropriation ou la dépossession des espaces de décisions et d'action ; là aussi, et surtout ici, se joue la question de la réappropriation de nos vies. La personne est réduite au rang de spectateur d'un monde dont il n'a pas prise, hormis celui de soutenir des spécialistes à travers des sondages, ou mieux, par des dons financiers.

### **Greenpeace est un instrument de la dépossession**

Cette analyse de l'association Greenpeace nous intéresse à la fois par ses tendances organisationnelles internes, mais aussi par la dynamique de structuration du mouvement écologiste à laquelle elle a participé et participe toujours. Au départ véritable mouvement, l'écologisme s'est peu à peu structuré via des Organisations Non Gouvernementales bureaucratisées, véritables appareils associatifs, et des partis politiques ancrés dans le jeu électoral dont la temporalité est différente de celui des luttes sociales.

Dès le début, le mouvement écologiste naissant sera divisé. Alain-Claude Galtié témoigne dans le hors-série n°15 du mensuel *Courant alternatif* de l'Organisation Communiste Libertaire (« L'environnement c'est Kapital », février-mars-avril 2010, page 15), de ces conflits, notamment aux Amis de la Terre et dès 1970.

Les Amis de la Terre était une association qui en fait rassemblait à la fois des militants de terrain proches des mouvements autogestionnaires et des « notables » soucieux de l'environnement, dont Brice Lalonde de la riche famille Forbes était l'un des représentants. Il existait dès l'origine une tension entre ces deux catégories, l'une souhaitant associer l'écologie aux questions sociales et politiques, l'autre voulant faire de la dénonciation environnementaliste et se méfiant de la remise en

depuis le début des années 2000 (65 en 2010), la professionnalisation se situe désormais dans les façons de recruter et de « manager », et se déplace vers les bénévoles. Pascal Husting est très clair sur le sujet :

« L'objectif peut se résumer ainsi : au lieu d'être des militants exerçant une profession dans le monde associatif, devenons des professionnels qui continuent à militer. Nous sommes donc sortis de la logique voulant qu'un salarié de Greenpeace soit recruté de manière prioritaire parmi les militants. Ce qui a bien sûr engendré des tensions énormes en interne. Sur les 45 salariés présents au moment de mon arrivée, 25 ont quitté Greenpeace. Certains sont partis parce qu'ils n'arrivaient plus à suivre cette logique de professionnalisation, d'autres ont été licenciés mais de manière motivée et aucun recours devant le conseil des prud'hommes n'a été gagné » (*Le nouvel économiste*, 08/12/2010).

Nous voyons clairement que cette logique de professionnalisation accompagne le fonctionnement pyramidal et très hiérarchisé. La professionnalisation se décide en haut lieu, et semble assez implacable. Des salariés militants sont donc licenciés. Il n'est pas évident de trouver des différences avec ce qui peut se passer dans le secteur des entreprises privées.

Quant aux personnes recrutées chez Greenpeace, elles le sont davantage pour leurs compétences que pour leur engagement. Le profil de recrutement est celui d'une entreprise classique, comme le confirme Pascal Husting : « études supérieures, très motivés, enthousiastes, positifs, dynamiques, goût du contact, du terrain, et du travail en équipe, ténacité, expérience vente » (*Libération* du 7/02/2000). L'expérience demandée en vente tend à montrer qu'il existe une certaine porosité entre monde de l'entreprise et Greenpeace, ce que nous confirmerons plus loin.

**La professionnalisation est telle à Greenpeace que la division du travail opère même dans l'activisme : des formations poussées, des actions portées par des spécialistes parfois salariés plutôt que par des bénévoles, choix minutieux des bénévoles par les coordinateurs des groupes locaux qui font remonter les noms jusqu'à la direction, nette séparation entre bénévoles et activistes.** « Nos activistes, déclare Pascal Husting, [...] sont formés aux actions de confrontation non-violente, ce qui demande une discipline et une psychologie bien spécifiques car il n'est pas facile de se faire taper dessus pour relâcher un cadenas ou un tuyau utilisé pour bloquer une voie ferrée par exemple. [...] Pour ceux devant franchir des édifices divers comme des bateaux, que nous appelons les « grimpeurs », des stages de formation réguliers sont organisés. Ceci diffuse certes une image un peu paramilitaire, mais pour maintenir de la non-violence dans l'action, la détermination, la motivation et une discipline sans faille sont indispensables ». Les activistes sont choisis parmi les bénévoles les plus engagés, suivent des formations et entrent dans un monde à part et secret, détaché des groupes locaux et autour duquel peu de choses ne filtrent vers les bénévoles et adhérents – mis à part les actions médiatisées, une fois effectuées, finalité de ces formations. Si le secret est nécessaire à ce type d'action, pour éviter le contrôle des policiers, la manière dont fonctionne ce détachement particulier que sont les activistes dépossède encore plus les bénévoles et les adhérents-donneurs de

ce qui est, finalement, leur association – d’autant plus qu’ils n’ont pas le droit de faire eux-mêmes des actions au nom de Greenpeace.

Cette professionnalisation implique une soumission des bénévoles aux permanents, et renforce la hiérarchisation de l’association :

« L’organisation de Greenpeace repose sur des chargés de campagne, dit Pascal Husting. Viennent ensuite les “activistes”. Ce terme pose des problèmes mais c’est une traduction littérale du terme britannique “activist” qui se distingue bien de la notion de militant, dont la valeur ajoutée dans le contexte politique me semble très limitée. Les militants acceptent une subordination totale aux permanents. Certes, la tentation peut exister de prolonger une action et de vouloir aller plus loin, mais une fois en action, la chaîne de commandement s’impose. Avant chaque action, un brief très précis sur nos intentions est organisé, avec la possibilité de ne pas participer pour ceux qui sont en désaccord sur la finalité de l’action ! » (*Le nouvel économiste*, 08/12/2010).

Outre le fait que la professionnalisation entraîne des rapports de subordination classiques entre employeurs et employés – à ceci près que le syndicalisme est très faible, voire inexistant, dans le milieu associatif – nous sommes ici dans un retournement des principes de l’association. En effet, les salariés sont censés être au service de l’association, qui est avant tout définie par ses bénévoles. Or, à Greenpeace, ce sont bien les permanents qui fixent le projet et les objectifs de l’association. Par ailleurs, les termes utilisés ne sont pas neutres : « valeur ajoutée », qui confirme l’orientation managériale, ou « chaîne de commandement », qui renforce l’aspect paramilitaire, avec la hiérarchie qui l’accompagne.

### **Le capitalisme, c’est pas si mal que ça... Et le management, c’est plutôt chouette !**

La collecte de fonds est un enjeu majeur pour Greenpeace, qui refuse toute subvention. L’organisation s’autofinance via les donateurs-adhérents. En 2004, la collecte dans les rues représentait plus de 25% du budget cumulé des bureaux nationaux. Il s’agit donc d’un enjeu stratégique majeur, mais qui tend à favoriser des dérives managériales et marchandes. Le programme « Direct Dialogue », créé en 1997 en France, est délégué à des collecteurs formés et rémunérés qui ne font pour la plupart pas partie de l’association. Cependant, contrairement à d’autres associations, Greenpeace ne délègue pas à des agences extérieures cette activité. Ce qui a aussi un coût : 35% du budget 2010 était alloué à la recherche de fonds, dont 13% au programme « Direct Dialogue ». **Un tiers de l’argent récolté sert à récolter de l’argent.**

La collecte dans les rues a été mise en place en France pour la première fois par Greenpeace. Il ne s’agit pas seulement de collecter des fonds, mais surtout de recruter de nouveaux adhérents : le donateur devient membre à part entière de Greenpeace – bien qu’on n’attende rien d’autre de lui que sa contribution financière. Le programme a été un succès rapide : entre 1998 et 2008, il rapportait chaque année 13 000 nouveaux adhérents en moyenne, rappelle Lefevre (2008, page 234). Il ciblait principalement les jeunes, jusque là peu sollicités.

organisationnelle de l’association. Les activistes rapportent souvent cet état d’esprit, contradictoire avec l’engagement politique de certains en dehors de l’organisation, mais justifié au final pour les avantages d’efficacité. Une activiste rencontrée portait elle-même une critique acerbe du fonctionnement interne, qui serait « *partagée par la moitié des activistes* », selon elle. Mais il faut bien que les personnes s’y retrouvent pour que cela tienne. Et, de fait, c’est le principe d’efficacité qui est mobilisé : « *il n’y a que Greenpeace qui peut me permettre de faire des choses que je serais incapable de faire ailleurs*, continue-t-elle, *parce qu’il y a de la logistique, de l’argent, du monde derrière* ». Finalement, **à l’utilitarisme de Greenpeace correspond l’utilitarisme des militants ; à l’instrumentalisation par l’organisation correspond l’instrumentalisation par les acteurs.** Il y a une intériorisation du discours et des pratiques organisationnels et utilitaristes. Le sens final de l’association, à savoir la défense de l’environnement, apparaît comme le quasi-seul marqueur de principe et politique. Mais qu’en est-il des moyens d’y parvenir ?

### **Greenpeace, ou le prestataire de militantisme vert**

En outre, il semble que le prisme de l’efficacité vient bien occulter toute dimension politique. Au sein des groupes locaux de bénévoles, si l’action, décidée hiérarchiquement, est valorisée, au contraire le débat et l’information en interne sont mis de côté. Il existerait, selon Lefevre, un « effort collectif pour maintenir un socle commun d’apolitisme » – du moins pendant les temps formels (2008, page 397). Nous sommes bien là dans un effacement du contenu politique et de la délibération interne.

Les actions médiatisées sont un autre exemple de cette contradiction. L’aspect spectaculaire est valorisé, doit correspondre aux formats des médias, et cherche à susciter une émotion au sein de l’« opinion publique ». **L’action supplante le débat, la forme le contenu.** Là encore, le seul contenu large est celui de l’adhésion à la défense de l’environnement et à l’action directe non violente (adhésion distanciée). Les subtilités, les modalités, ce qui fait réellement sens, est mis de côté et pris en charge par quelques personnes de manière hiérarchique.

La prépondérance des logiques organisationnelles sur la dimension politique est renforcée par un autre phénomène interne. L’urgence structurelle, affirmée par un bénévole qui témoigne qu’« *à Greenpeace, nous sommes toujours dans l’urgence* », dans laquelle sont empêtrés les bénévoles, renforce la suprématie des logiques organisationnelles. Il faut toujours aller vite, ce qui ne permet pas de prendre le temps de débattre, de s’informer, voire de prendre position et de contester. L’urgence renforce aussi la hiérarchisation de Greenpeace. Et cela, c’est quelque chose que toute personne qui lutte ne connaît que trop bien... **La vitesse est, de manière générale, un facteur de renforcement de la bureaucratiation.**

Cette forme explicitement choisie du spectaculaire pose aussi le problème de la délégation et de la dépossession. Elle se distingue, nous l’avons dit, des actions collectives de type luttes sociales, du fait qu’elle soit menée par Greenpeace seule et par des spécialistes (les activistes). **De façon quelque peu caricaturale, nous pouvons dire que des donateurs payent des professionnels de l’action militante, action militante qui devient une prestation à laquelle on souscrit sans s’engager.** L’implication personnelle est désincarnée, déléguée à des organisations et personnes définies



comme si elle avait intégré l'aspect concurrentiel du « marché de l'opinion publique »<sup>1</sup>. C'est ce que Nadège Fréour nomme « Le positionnement distancié de Greenpeace » (2004), qui précise que « la coopération avec d'autres organisations, plus soucieuses de débats internes et de prises de décision collectives apparaît donc aux militants de Greenpeace comme un risque de perte de temps (et d'efficacité) dans des procédures louables, mais stériles ». L'urgence qu'ils ressentent face aux dégradations irréversibles que subit l'environnement renforce bien souvent la primauté qu'ils donnent à l'action sur la discussion.

Pour autant, il existe du conflit interne au sein de l'organisation. Certains militants, notamment ceux avec de multiples appartenances associatives (une bonne partie des militants sont clairement inscrits dans des démarches politiques à l'extérieur, souvent proches de l'altermondialisme, de la décroissance et de l'extrême-gauche), critiquent en interne le fonctionnement managérial ou les choix stratégiques. Certains groupes tentent parfois de s'autonomiser quelque peu et de se créer des marges de manœuvre. Surtout, tout semble se passer comme si l'obéissance en interne était compensée par l'acceptation tacite de l'infidélité. Nombre de militants s'impliquent par ailleurs dans du syndicalisme, des luttes sociales particulières, d'autres associations etc. Il existe un en dehors de certains membres. Toutefois, nous avons eu vent de certaines personnes poussées vers la sortie pour leurs positions et engagements qui ne correspondaient pas à la ligne de l'association... De la même manière, dans un document interne, le siège de Greenpeace France met en garde les salariés et les responsables de groupes locaux qui rejoindraient, même en leur nom, une mobilisation antinucléaire contre un transport de déchets nucléaires vers l'Allemagne. En effet, Greenpeace refusait de rejoindre la mobilisation antinucléaire à Valognes en novembre 2011 pour de multiples raisons : à la fois pour des raisons politiques, Greenpeace estimant que les déchets doivent retourner au pays d'origine, mais aussi par refus de rejoindre une action jugée « avant tout organisée par la mouvance anarchiste et libertaire » (la violence étant immédiatement associée à cette « mouvance »). Pourtant, afin de profiter du fait que « de nombreux médias seront présents » et « que ce transport fera l'objet de beaucoup d'attention », des rassemblements, y compris à Valognes, seront organisés par Greenpeace la veille le long du tracé. Et si ce document interne précise la possibilité aux adhérents de l'association d'y participer, les salariés et les responsables des groupes locaux sont invités à « suivre [la] consigne » puisqu'ils « engagent la responsabilité de l'organisation ». Ce document interne montre le « cadrage » du siège national lors des luttes sociales. S'il existe du conflit, l'organisation semble essayer de « tenir » ses représentants publics.

Surtout, si ces éléments sont largement critiqués par des membres de Greenpeace (hiérarchie, management, terrain médiatique, délaissement de l'action directe pour le lobbying et l'expertise), ils estiment pour autant que seule cette organisation peut leur permettre d'atteindre certains objectifs d'action directe et de conscientisation, du fait de l'importance logistique et

Le début du programme « Direct Dialogue » est largement issu du marketing des entreprises. Un script est à apprendre par cœur, pour « détendre juste avant de reprendre [...] sur les coordonnées bancaires » (extrait du script des collecteurs de 1998, cité par Lefevre, 2008, page 253). Le fait que ce soit « pour la bonne cause » justifie, pour les responsables de Greenpeace, le « marketing direct pur » et le fait d'« acheter » des adhérents, comme le révèle Lefevre (2008, page 259). La philosophie est à peu près que « tous les moyens sont bons, tant que la cause est juste » - c'est-à-dire que les principes ne pèsent pas lourd par rapport à l'efficacité. Utilitarisme, quand tu nous tiens...

En 2001, le programme, jugé trop marketing par les collecteurs et chefs d'équipe, ainsi que par les bénévoles et activistes, se transforme. De nouveaux responsables, participants et critiques de l'ancien programme, sont mis en place. Les nouveaux objectifs se situent davantage dans la qualité de la rencontre. Symbole de ce changement, le script n'est plus imposé, mais écrit par chacun des collecteurs pour lui-même. Mais évidemment, c'est aussi parce que cette personnalisation est jugée plus productive qu'elle se met en place.

Le recrutement est classique, basé sur la répartition dans des jeux de rôle. Les collecteurs sont recrutés pour un à deux mois, bien qu'ils peuvent décider de postuler plus longtemps et sur d'autres lieux et moments de collecte. La formation, décrite par Lefevre, commence par un clip trépidant sur les actions spectaculaires de Greenpeace, signifiant aux futurs collecteurs l'entrée dans l'association. L'accent est mis sur l'identification aux activistes de l'association, tandis que l'humour et la confession sont sans cesse mobilisés par le formateur (2008, pages 296-297). Le message passé est aussi celui du professionnalisme exigé : rémunération légèrement au-dessus du salaire minimum, possibilités d'être rembauchés – voire de faire « carrière » et de devenir chef d'équipe (tiens, comme chez McDo).

Les collecteurs sont rémunérés sur une base fixe, à laquelle s'ajoutent parfois des primes selon les résultats. La journée du collecteur commence par un débriefing du chef d'équipe, qui fixe les objectifs de rendement, et se termine par un débriefing où la production de chacun est rendue publique. Un quota minimum en termes de résultats est souvent fixé. Nous sommes bien, du début à la fin, dans le cadre de techniques managériales issues du monde de l'entreprise. Là aussi, le management est de rigueur, comme la précarité pour ces salariés.

Cette reproduction de techniques managériales et commerciales dans l'association heurte cependant un grand nombre de militants, qui associent les combats écologistes à une critique du capitalisme. Par ailleurs, l'attachement associatif est dévalué en acte de consommation fugace : c'est cela l'adhérent-donateur. Les bénévoles historiques se trouvent d'ailleurs ébranlés par ce nouveau mode d'adhésion. De plus, les collecteurs ne sont pas membres de Greenpeace, et parlent pourtant en son nom. Ce mode de financement n'est pas sans provoquer des clivages au sein de Greenpeace, entre les activistes d'une part, et les administrateurs et salariés, notamment du service collecte et communication, d'autre part. C'est aussi le cas entre les bénévoles et les collecteurs ou les adhérents-donateurs. C'est aussi une ligne de fracture entre les vétérans qui ont embrassé une carrière militante et de nouveaux venus aux profils plus spécialisés et moins militants : diplômés d'écoles de commerce, anciens travailleurs d'agences de publicité et de marketing etc. Or, le service

<sup>1</sup> Fabrice Nicolino donne un exemple d'instrumentalisation des autres associations écologistes par Greenpeace. Lorsque le porte-avion Clémenceau est parti vers l'Inde pour se faire désamianter, des associations écologistes se sont mobilisées pour le dénoncer. Greenpeace, qui n'a fait que suivre après coup cette affaire, se serait empressé de s'adjuger la victoire lorsque le Clémenceau a du faire demi-tour et rentrer en France. Pour Nicolino, ce communiqué et la médiatisation qui s'ensuivit était tout à fait mensonger (2011, page 100 à 102).

collecte et communication prenant de l'ampleur, ce type de profil est de plus en plus fréquent chez Greenpeace.

Nous avons un parfait exemple avec Pascal Husting, dont nous avons dressé le parcours professionnel auparavant. Issu de la finance, il exprime bien ce **transfert entre entreprises et appareils associatifs qui favorisent l'importation des techniques managériales**. Nous pouvons aussi citer le parcours de Bruno Rebelle, son prédécesseur : après une carrière de vétérinaire et de conseiller privé pour des ONG, il a embrassé une carrière à Greenpeace, qui l'a porté directeur de Greenpeace France en 1997, puis directeur des programmes de Greenpeace International en 2003. Il a ensuite rejoint le cabinet d'« ingénierie et de communication en développement durable » Synergie, au chiffre d'affaire de 4,5 millions d'euros en 2010. Il y occupe un poste de directeur. Le président de cette boîte, Didier Livo, est l'ancien président national, puis européen, des Jeunes Dirigeants d'Entreprise. Le président de Greenpeace nommé en 2008, Robert Lion, est quant à lui un énarque qui a été conseiller technique du ministre de l'Équipement Edgar Pisani en 1966. Il a donc contribué à l'implantation d'infrastructures du type autoroutes. Il devient ensuite chargé de mission au ministère de l'Industrie, avant de devenir directeur de la Caisse des dépôts et consignations après 1981. Il quittera Greenpeace l'année suivante pour rejoindre Europe Ecologie (Nicolino, 2011, page 104). Nous pouvons légitimement y voir un acteur du productivisme.

Mais au-delà de cette connivence pratique, mais pas toujours idéologique, peut-être qu'il y a autre chose qui se joue. Il est certain que bien des gens issus de l'économie classique et qui rejoignent après les associations développent un discours critique sur leur ancien métier. Mais est-ce toujours le cas ? Est-ce que nous ne sommes pas dans des réseaux cohérents ? C'est ce dont parlent Semprun et Riesel, dans leur ouvrage *Catastrophisme, administration du désastre et soumission durable* (2008, page 59) :

« Qui sont ceux qui prennent en main, ou s'approprient à le faire, l'administration de désastre? Ils n'ont jamais cessé de croiser, et de se croiser, dans les eaux du pouvoir. Il serait fastidieux de donner de ces *réseaux* une description précise [...]. Mais enfin, quiconque sait un peu dans quel monde il vit ne saurait être surpris des connivences, cooptations et renvois d'ascenseur qui assurent le renouvellement participatif des personnels et des orientations. Ici, c'est parmi les concepteurs et les agents des programmes de développement mis en place depuis l'après-guerre qu'est apparue une minorité de dissidents maison – certains se feront même « objecteurs de croissance » – qui commenceront à « lancer l'alarme » sans cesser de garder un pied, ou de placer leurs amis, dans les institutions, leurs colloques, séminaires et *think tanks*. S'y sont pragmatiquement agrégés les partisans d'une critique écologique expurgée de toute considération liée à la critique sociale. Scénario « gagnant-gagnant » : les uns procuraient les arguments technico-scientifiques dont les autres étaient avides pour pouvoir parler le même langage ; eux-mêmes, rejoints par les environnementalistes de stricte obédience qui avaient trouvé plus vite encore à qui parler dans les grandes organisations internationales, incarnaient cette représentation de la « société civile » indispensable à toute stratégie de lobbying institutionnel »

Tout est dit sur l'écologie intégrée ! En tout cas, cette porosité entre entreprises et associations explique en partie les tendances bureaucratiques, hiérarchisées et marchandes. Reprenons l'exemple de Pascal Husting. Son orientation est clairement managériale : rationaliser les moyens afin de financer des actions et campagnes qui doivent être évaluées par la suite ; « renforcer la gestion de notre corps de métier » par « l'organisation de campagnes », conçue comme une sorte de planification militante (*Le Nouvel économiste*, 08/12/2010). **L'importation de pratiques utilitaristes et le renforcement des logiques organisationnelles relèvent donc d'une stratégie de l'association, portée par des directeurs et administrateurs issus du monde de l'entreprise.**

### L'efficacité à tout prix, ou l'idéologie utilitariste à Greenpeace

Selon Lefevre, les réunions des groupes locaux sont rythmés « par des questions organisationnelles » : comptabilité, logistique, partenariats, actions dans le cadre de Greenpeace France ou International (2008, page 396). Les groupes locaux sont bien réduits à l'état d'instrument. Pour Sylvain Lefevre, les groupes locaux sont « régis par les normes de l'efficacité, de la productivité et de la rigueur procédurale, de la technicisation des enjeux et de la dépolitisation des interactions. [...] En revisitant ce classique (l'engagement bénévole mis au rythme managérial), les ONG tentent de faire « coup double » : d'une part, profiter de la légitimité d'un ressourcement démocratique par la mise en scène de leur ancrage « sur le terrain » et atténuer le stigmate du « *protest business* » en mettant l'accent sur le registre traditionnel du bénévolat de proximité, d'autre part utiliser la productivité de ces collectifs dévoués et compétents dans la division du travail militant où la quête de soutiens est une des défis d'une mobilisation réussie » (2008, page 473). Nous sommes clairement dans des calculs stratégiques et utilitaristes qui supplantent les principes de base et les velléités de lutte horizontale et populaire.

Greenpeace fonctionne comme une entreprise. D'ailleurs, **ce qui pourrait être considéré comme un élément majeur du fait associatif, l'engagement bénévole, est instrumentalisé par l'administration des permanents et utilisé comme ressources symboliques de légitimité**. Evidemment, nous ne sommes pas dans une démarche entrepreneuriale classique, à savoir dégager du profit, mais dans une démarche similaire orientée vers la défense de l'environnement – finalité qu'il serait possible de considérer comme en partie inverse du monde de l'entreprise. Mais il y a bien un fonctionnement managérial interne, avec une division du travail poussée et une instrumentalisation de ce qui est nommé « ressources humaines ». Par ailleurs, c'est un capital symbolique que cherche à capitaliser Greenpeace, à savoir « l'opinion publique ». **Proche d'une entreprise classique, elle cherche à obtenir des gains de légitimité dans un champ concurrentiel**, et vise en finalité le monopole, ou en tout cas le *leadership*. Cette concurrence, explicite au niveau de la collecte de fonds, se situe aussi dans des choix stratégiques et manières de faire. Greenpeace se tient généralement en dehors des luttes sociales plurielles, préférant mener des actions médiatiques en son nom – ce qui n'empêche pas l'investissement de membres de Greenpeace à l'extérieur. Mais l'organisation reste en général à l'écart des mouvements sociaux, pourtant proches de ses militants,